

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

ASIAKASLÄHTÖISEN LIIKETOIMINNAN
DYNAAMISET KYVYKKYYDET
YRITYSJOHDON NÄKÖKULMASTA

Markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Joulukuu 2017
Ohjaajat: Hannu Kuusela ja
Mika Yrjölä

Susanna Lehmusvaara

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, markkinointi

Tekijä:

LEHMUSVAARA, SUSANNA

Tutkielman nimi:

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan dynaamiset kyvykkyydet
yritysjohdon näkökulmasta

Pro gradu -tutkielma:

106 sivua, 2 liitesivua

Aika:

Joulukuu 2017

Avainsanat:

Asiakaslähtöisyys, dynaamiset kyvykkyydet, yritysjohto

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata, analysoida ja ymmärtää asiakaslähtöisiä dynaamisia kyvykkyyksiä yritysjohdon näkökulmasta. Yrityksen muutosvalmiutta heijastavat dynaamiset kyvykkyydet osoittautuvat tärkeiksi etenkin epävakaisissa markkinaolosuhteissa, joilla yhä useammat yritykset digitalisaation ja muiden ulkoisten muutosvoimien vuoksi toimivat. Tutkimuksen kohteena olevat dynaamiset kyvykkyydet ovat tässä tutkielmassa luonteeltaan asiakaslähtöisiä, sillä asiakkaiden ymmärtäminen ja toiminnan muuttaminen tämän ymmärryksen pohjalta ovat ratkaisevia tekijöitä yrityksen menestyksen kannalta.

Teoreettinen viitekehys muodostuu tutkielmassa yhdistyvistä kahdesta eri teemasta: asiakaslähtöisyydestä ja dynaamisista kyvykkyyksistä. Ensimmäisessä tuodaan ilmi asiakaslähtöisyyden moninäkökulmaisia suuntauksia ja niiden pääpiirteitä. Jälkimmäisessä puolestaan dynaamisten kyvykkyyksien käsitteellisen taustoituksen jälkeen perehdytään niiden sisältämään kolmeen organisatoriseen prosessiin: markkinoiden aistimiseen, markkinamahdollisuuksiin tarttumiseen ja muutoksen aikaansaamiseen. Näistä prosesseista tuodaan ilmi lähelle asiakaslähtöisyyttä osuvia tekijöitä.

Tutkielma toteutettiin laadullisen haastattelumenetelmän keinoin. Dynaamiset kyvykkyydet heijastavat yrityksen strategista tasoa, joten haastateltaviksi valittiin yksitoista yritysjohdon henkilöä. Teemahaastattelun avulla luotu aineisto luokiteltiin teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyyn kolmeen eri prosessiin. Näitä dynaamisten kyvykkyyksien sisältämiä prosesseja konkretisoimaan tunnistettiin niitä määrittäviä mikrotason tekijöitä.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että asiakaslähtöisyyden kontekstiin tuotuna alkuperäinen viitekehys kolmesta dynaamisten kyvykkyyksien prosessista laajenee neljään. Tämän täydentävän prosessin, asiakaslähtöisyyden arvioinnin, avulla tuodaan ilmi organisaation kriittistä kyvykkyyttä arvioida ja mitata asiakaslähtöisyyttään kokonaisvaltaisesti. Neljää prosessia määrittävissä mikrotason tekijöissä puolestaan painottuvat organisaation tietoon, oppimiseen, vuorovaikutuksellisiin taitoihin sekä teknologisiin valmiuksiin liittyviä tekijöitä. Tutkielman johtopäätös on, että organisaation dynaamisten kyvykkyyksien ilmitulo edellyttää asiakaslähtöistä ympäristöä ja jaettua käsitystä yritysjohdossa asiakaslähtöisyyden merkittävyydestä.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Markkinaympäristön muutosten ja yrityksen kyvykkyyksien välinen kuilu.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoite	8
1.3 Tutkimuksen rajaukset.....	10
2 ASIAKASLÄHTÖISYYS JA DYNAAMISET KYVYKKYYDET.....	12
2.1 Asiakaslähtöisyyden moninäkökulmaiset suuntaukset.....	12
2.1.1 Asiakaslähtöisyys prosessina	14
2.1.2 Asiakaslähtöisyys strategiana.....	15
2.1.3 Asiakaslähtöisyys holistisena näkemyksenä	16
2.1.4 Asiakaslähtöisyys kyvykkyytenä	18
2.2 Dynaamiset kyvykkyydet yrityksen muutosvalmiuden kuvaajana	19
2.2.1 Kyvykkyyksien tutkimus	19
2.2.2 Dynaamisten kyvykkyyksien alkuperä	21
2.3 Dynaamisia kyvykkyyksiä ilmentävät organisatoriset prosessit	23
2.3.1 Sensing: markkinoiden aistiminen	24
2.3.2 Seizing: markkinamahdollisuuksiin tarttuminen.....	27
2.3.3 Reconfiguring: muutoksen aikaansaaminen	30
2.4 Asiakaslähtöisyyden dynaamiset kyvykkyydet -viitekehyksen synteesi.....	33
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	36
3.2 Mikrotason tekijöiden tunnistaminen	37
3.3 Laadullinen tutkimus	38
3.4 Haastattelututkimus	39
3.4.1 Haastateltavien valinta	40
3.4.2 Teemahaastattelu	42
3.5 Tutkimusprosessi	43
3.5.1 Abduktiivinen tutkimustapa	43
3.5.2 Aineiston keruu	44
3.5.3 Aineistoanalyysi	46
4 DYNAAMISET KYVYKKYYDET YRITYKSEN ASIAKASLÄHTÖISYYDEN ILMENTÄJÄNÄ	48
4.1 Asiakaslähtöisyys yritysjohton kuvaamana	48
4.2 Asiakaslähtöisten dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijät.....	52
4.2.1 Sensing: markkinoiden aistiminen	52
4.2.1.1 Asiakasymmärryksen kyvykkyydet.....	52
4.2.1.2 Kyvykkyydet asiakasrajapinnassa.....	56
4.2.1.3 Asiakastiedon keruun kyvykkyydet.....	58
4.2.2 Seizing: markkinamahdollisuuksiin tarttuminen.....	59

4.2.2.1 Asiakastiedon analysointi.....	60
4.2.2.2 Adaptiivinen tuote- ja palvelukehitys.....	61
4.2.2.3 Kyvykkyudet kohtaamispisteiden ja dialogin ylläpitoon.....	64
4.2.2.4 Proaktiivisuus asiakkaaseen päin.....	66
4.2.3 Reconfiguring: muutoksen aikaansaaminen.....	67
4.2.3.1 Asiakaslähtöisen organisaatorakenteen ja -kulttuurin omaksuminen...	67
4.2.3.2 Kyvykkyys oppimiseen, riskinottoon ja epävarmuuden sietämiseen....	69
4.2.3.3 Johdon kyvykkyudet asiakaslähtöisyyden edistämisessä.....	71
4.2.4 Assessing: asiakaslähtöisyyden arviointi.....	72
4.2.4.1 Tulospohjaiset mittarit asiakaslähtöisyyden arviointipohjana.....	73
4.2.4.2 Asiakastytyväisyysmittarit asiakaslähtöisyyden arviointipohjana – myönteinen suhtautuminen.....	74
4.2.4.3 Asiakastytyväisyysmittarit asiakaslähtöisyyden arviointipohjana – kriittinen suhtautuminen.....	76
4.2.4.4 Asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltainen arviointi.....	77
4.3 Tulosten yhteenveto.....	79
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	82
5.1 Asiakaslähtöisten dynaamisten kyvykkyyksien kehä.....	82
5.2 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio.....	86
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	88
5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	92
LÄHTEET.....	94
LIITTEET.....	107
LIITE 1: Teemahaastattelurunko.....	107
LIITE 2: Alkuperäinen versio mikrotason tekijöiden luokittelusta.....	108

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen asemointi.....	9
Kuvio 2. Dynaamisten kyvykkyyksien monikerroksisuus	11
Kuvio 3. Abduktiivisen tutkimusprosessin kuvaus.....	45
Kuvio 4. Aineiston värikoodausta	46
Kuvio 5. Markkinoiden aistimisen kyvykkyydet	52
Kuvio 6. Markkinamahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyydet	60
Kuvio 7. Muutoksen aikaansaamisen kyvykkyydet	67
Kuvio 8. Asiakaslähtöisyyden arvioinnin kyvykkyydet	73
Kuvio 9. Asiakaslähtöisten dynaamisten kyvykkyyksien kehä	85

TAULUKOT

Taulukko 1. Asiakaslähtöisyyden moninäkökulmaiset suuntaukset.....	13
Taulukko 2. Markkinoiden aistiminen edeltävissä tutkimuksissa	25
Taulukko 3. Markkinamahdollisuuksiin tarttuminen edeltävissä tutkimuksissa	28
Taulukko 4. Muutoksen aikaansaaminen edeltävissä tutkimuksissa	30
Taulukko 5. Teoreettisen viitekehyksen synteesi.....	34
Taulukko 6. Haastateltavien ja heidän edustamiensa yritysten tiedot	41
Taulukko 7. Yritysjohdon määritelmät asiakaslähtöisyydelle	48
Taulukko 8. Asiakaslähtöiset dynaamiset kyvykkyydet ja niiden mikrotason tekijät	80

1 JOHDANTO

1.1 Markkinaympäristön muutosten ja yrityksen kyvykkyyksien välinen kuilu

Epävarmojen markkinaolosuhteiden ja kuluttajien monimuotoisten mieltymysten ristitulessa tuoteorientoitunut liiketoiminta harvemmin enää riittää tuottamaan yritykselle kilpailuetua. Digitalisaatio on kiihdyttänyt välikäsien poistumista, informaation läpinäkyvyyttä sekä kanavien ja kontaktipisteiden syntymistä asiakkaan ja yrityksen välille (Day 2011, 184). Sekä kuluttaja- että yritysasiakkaiden roolit ovat täten muuttuneet passiivisesta tuotteen tai palvelun vastaanottajasta aktiiviseksi suhteen sääntöjen sanelijaksi. Asiakkaan valtaistuminen asettaa useiden yritysten arvonaluonnin vaakalaudalle (Teece 2010, 172); yrityksille ja kokonaisille toimialoille on syntynyt tarve kyseenalaistaa vallitsevia toimintamallejaan ja suunnata voimavarojaan proaktiiviseen liiketoimintansa uudistamiseen. Tämä puolestaan edellyttää koko organisaatiolta uudenlaisia kyvykkyyksiä markkinamahdollisuuksien aistimiseen ja hyödyntämiseen sekä muutoksen aikaansaamiseen niin yrityksen fyysisissä resursseissa kuin henkisessäkin pääomassa (Felin & Powell 2016, 80).

Markkinoinnilla tulisi olla strateginen rooli asiakaslähtöisyyden edistäjänä sekä prosesseja, käytänteitä ja ajatusmalleja uudistavan toiminnan ylläpitäjänä. Moorman ja Day (2016) painottavat yrityksen kyvykkyyksiä tuottaa asiakaslähtöisiä toimintoja, jotka parantavat sekä asiakkaalle, yrityksen tuottavuudelle, osakemarkkinoille että yhteiskunnalle parempia lopputulemia. Näillä osa-alueilla onnistuakseen yrityksen tulisi keskittyä aktiviteetteihin, jotka mobilisoivat organisaation neljää keskeistä elementtiä: kyvykkyyksiä, inhimillistä pääomaa, rakennetta ja kulttuuria. Elementeistä ensimmäinen, kyvykkyydet, käsittää monimuotoisen kokonaisuuden yrityksen tietoa ja taitoja toteuttaa markkinoinnin toimintoja ja mukautumista ympäristön muutoksiin (Moorman & Day 2016, 6).

Markkinoinnin tutkijat ovat vuosikymmeniä peräänkuuluttaneet asiakaslähtöisen liiketoiminnan puolesta (Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworski 1990), ja useissa tutkimuksissa (mm. Kircna ym. 2005; Meehan ym. 2016) osoitetaan asiakaslähtöisten yritysten menestyvän verrokkejaan paremmin. Asiakaslähtöinen ajattelutapa sijaitsee edelleen modernin markkinoinnin ytimessä, mutta sen soveltuvuus voidaan asettaa kyseenalaiseksi dynaamisilla toimialoilla. Perinteinen markkinaorientaatio (Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworski 1990) heijastaa syntyäikansa markkinoiden vielä suhteellisen hidastempoista luonnetta (Day 2011, 194). Tiedon ja teknologian murroksen aikakaudella asiakaslähtöisyys vaatii kuitenkin eri asioita kuin vielä muutama vuosikymmen sitten. Näin ollen asiakaslähtöisyyden perusidea pitäisi asemoida uudelleen dynaamisille markkinoille soveltuvaksi (Day 2011, 194).

Ammatinharjoittajien keskuudessa asiakaslähtöisyys näyttäytyy usein yhtenä yrityksen julkilausutuista arvoista. Useat yritykset mieltävät olevansa asiakaslähtöisiä, mutta lähempi tarkastelu voi osoittaa käytänteiden puhuvan muuta. Tämä käy ilmi Meehanin ym. (2016) kyselytutkimuksessa, johon osallistui 454 yritysjohtajaa. Kaksi kolmasosaa johtajista koki asiakkaiden ymmärtämisen ja toimimisen tämän ymmärryksen pohjalta ratkaisevaksi yrityksen menestyksen kannalta. Kuitenkin vain vajaa neljännes kertoi johtavansa yritystään asiakaslähtöisesti käytännön liiketoiminnan tasolla. Ero yritysjohtajien sanojen ja tekojen välillä on merkittävä (Meehan 2017). Ontoksi jäävien lupausten sijaan yritysten pitäisikin lunastaa asiakaslähtöisyyden todellinen merkitys pysymällä jatkuvasti ajan tasalla nykyisten ja potentiaalisten asiakkaidensa muuttuvista tarpeista sekä tuottamalla yhä innovatiivisempia ratkaisuja heidän kohtaamiinsa ongelmiin.

Asiakaslähtöisyyden tärkeyden roolista yritysjohdossa kertoo myös IBM:n C-suite tutkimus (2015), jossa kaksi kolmasosaa yritysjohtajista ennustaa tulevaisuudessa ottavansa henkilökohtaisemman lähestymistavan asiakkaisiinsa. Samaisessa tutkimuksessa on kuitenkin huomattavissa myös teknologian korostunut rooli yritysten liikkeenjohdossa: se on viimeiset kolme vuotta nähty merkittävimpana liiketoimintaan vaikuttavana ulkoisena tekijänä. Aidosti asiakkaalle arvoa luovaa teknologiaa ei tulisi

nähdä yrityksen resurssina, vaan pikemminkin kyvykkyytenä. Viimeisimmän trendin mukaisilla teknologioilla ei ole virkaa, ellei niitä osata hyödyntää asiakkaalle arvoa luovalla tavalla. Lukuisten toimialaa mullistavien teknologioiden joukosta yritysjohton pitäisikin pyrkiä huomaamaan ne, jotka todella parantavat asiakkaan kokemaa arvoa.

Day (2011, 194) osoittaa huomattavan kuilun vallitsevan markkinaympäristön vaatimusten ja organisaation kyvykkyyksien välillä. Yrityksen strategia on hyödytön, jollei organisaatiolla ole riittäviä kyvykkyyksiä sen käytännön toteuttamiseen (Trevor & Varcoe 2017, 4). Yritysjohton rooli korostuu sekä asiakaslähtöisyyden strategisen merkityksen painottamisessa että asiakaslähtöisyyttä toteuttavien kyvykkyyksien luomisessa. Johton tehtäväksi muodostuu kyvykkyyksien ja muiden elementtien organisointi siten, että yritys jatkuvasti vastaa markkinoiden haasteisiin entistä paremmalla tavalla (Moorman & Day 2016, 11). Täten on tärkeää ymmärtää, miten yrityksen johto tasapainottelee jo olemassa olevien kyvykkyyksien kehittämisen ja uusien kyvykkyyksien luomisen välillä – etenkin sellaisten, joilla pysytään muutoksessa mukana asiakaslähtöisesti.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata, analysoida ja ymmärtää asiakaslähtöisiä dynaamisia kyvykkyyksiä yrityksen johton näkökulmasta. Tätä tavoitetta täsmentää tutkimuskysymys, johon tutkielmassa analyttisesti vastataan:

Millaisia dynaamisia kyvykkyyksiä asiakaslähtöinen liiketoiminta edellyttää yrityksen johton näkökulmasta?

Dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan yrityksen kapasiteettia tarkoituksenmukaisesti luoda, laajentaa ja muokata resurssejaan (Helfat ym. 2007, 1). Resurssit puolestaan nähdään tässä tutkielmassa sen laajassa merkityksessä: niillä viitataan aineellisiin ja aineettomiin voimavaroihin sekä inhimilliseen pääomaan ja kyvykkyyksiin, joita organisaatiolla on, joita se kontrolloi tai joihin sillä on pääsy (Amit & Schoemaker 1993, 35).

Day:n (2011, 187) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa rajoittaa sen synnynnäinen sisäänpäin kääntynyt näkökulma, jossa organisaation sisäisestä perspektiivistä katsotaan markkinaympäristöön pikemmin kuin aloitettaisiin tarkastelu yrityksen ulkopuolelta. Vaikka (Teece 2007) korostaakin dynaamisten kyvykkyyksien ulospäin suuntautunutta luonnetta organisaatioissa, tarkoitetaan tällä lähinnä yrityksen ulkopuolelta tulevien teknologisten ratkaisujen huomaamista. Ensimmäiset dynaamisista kyvykkyyksistä julkaistut tutkimukset (Teece ym. 1990; Teece & Pisano 1994; Zollo & Winter 1999) heijastavatkin teorian syntyajankohtaa, jolloin teknologian luomien mahdollisuuksien hyödyntämiseen haettiin aiempaa dynaamisempaa teoriaa.

Kindströmin ym. (2013, 1064) mukaan tuote- ja teknologianäkökulma painottuvat suhteettoman paljon aiemmissä tutkimuksissa dynaamisista kyvykkyyksistä. Tähänastisissa tutkimuksissa dynaamiset kyvykkyydet on yhdistetty pitkälti kilpailuedun saavuttamiseen (Teece & Pisano 1994; Teece 2007), yrittäjyyteen ja innovaatioihin (Lawson & Samson 2001; Zahra & Sapienza 2006) sekä yrityksen rutiineihin ja resursseihin (Zollo & Winter 1999; Teece 2012; Eisenhardt & Martin 2000). Dynaamiset kyvykkyydet on kuitenkin alettu yhdistää myös markkinoinnin teorioihin, kuten Kindström ym. (2013) tutkimuksessaan palveluorientoituneista dynaamisista kyvykkyyksistä sekä Rossmann ja Wilke (2017) tutkimuksessaan brändimielikuvien ja dynaamisten kyvykkyyksien yhteydestä.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen asemointi

On tärkeää, että dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa hyödynnetään myös markkinoinnin tutkimuksissa. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan pitäisi luonnostaan olla muutoshakuista, jotta asiakkaiden muuttuvat tarpeet otetaan huomioon (Day & Moorman 2016; Shah ym. 2006). Täten tutkielman teoreettisessa asemoinnissa (kuvio 1) yhdistyy markkinoinnin näkökulma asiakaslähtöisyydestä ja strategisen johtamisen teoria yrityksen dynaamisista kyvykkyyksistä. Nivomalla asiakaslähtöisyyden teoreettiset lähtökohdat dynaamisiin kyvykkyyksiin saadaan ilmiöön enemmän syvyyttä verrattuna näiden teorioiden tarkasteluun yksinään.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkielman sisältämät rajaukset määrittävät olennaisesti laajan ilmiön tarkastelua. Ensinnäkin, Helfat ym. (2007) suosittelevat tutkijoita selventämään, *millaisia* dynaamisia kyvykkyyksiä niiden laajasta kirjosta tutkitaan. Dynaamiset kyvykkyydet ovat muutosalttiita ja ulospäin suuntautuneita (Teece 2007), joten keskittyminen yrityksen asiakaslähtöisyyteen liittyviin dynaamisiin kyvykkyyksiin oli luonnollinen valinta tälle tutkielmalle. Toiseksi, koska dynaamiset kyvykkyydet heijastavat yrityksen strategiaa (Wang & Ahmed 2007, 41), tarkastelutasoksi ilmiölle valittiin yritysjohton näkökulma. Dynaamisia kyvykkyyksiä ylhäältä käsin hahmotettaessa pyritään ymmärtämään, miltä ne näyttävät ja miten ne organisoituvat yrityksen johdon näkökulmasta.

Kolmanneksi, jotta geneeriseen ilmiöön saataisiin lisää syvyyttä, päätettiin sitä tarkentaa erityyppisten asiakaslähtöisyyttä edistävien prosessien tunnistamisella. Aineistosta havaittiin samoja piirteitä Teece'n (2007) kolmikategoriseen viitekehykseen (*sensing*, *seizing* ja *reconfiguring*), joka ilmentää dynaamisten kyvykkyyksien perustana olevia prosesseja. Näitä prosesseja määrittämään tunnistettiin mikrotason tekijöitä (*microfoundations*), jotka koostuvat yrityksen erinäisistä kyvyistä, prosesseista, toimintatavoista, organisatorisista rakenteista, päätöksenteon rutiineista ja säännöistä (Teece 2007, 1319). Edeltävissä markkinoinnin tutkimuksissa ei juurikaan olla kiinnitetty huomiota mikrotason tekijöiden tunnistamiseen (Moorman & Day 2016, 15).

Niiden avulla voidaan kuitenkin yksityiskohtaisemmin osoittaa organisaation prosessit ja kyvykkyydet ylemmän tason dynaamisten kyvykkyyksien taustalla (Eisenhardt & Martin 2000, 1107). Kuvio 2 havainnollistaa dynaamisten kyvykkyyksien rakentumista tässä tutkielmassa.



Kuvio 2. Dynaamisten kyvykkyyksien monikerroksisuus

Dynaamiset kyvykkyydet on monimutkainen käsite ja muun muassa niiden perimmäisestä luonteesta ei tutkimuksen piirissä olla päästy yhteisymmärrykseen (Ambrosini & Bowman 2009). Tutkielman viimeisenä rajauksena on jättää syvälinen käsitteellinen analyysi dynaamisista kyvykkyyksistä tutkielman ulkopuolelle. Tällä tavoin on mahdollista ymmärtää ilmiötä paremmin ja rakentaa teoriaa empiirisestä näkökulmasta. Pelkästään käsitteelliselle tasolle jäävä tutkimus rajoittaa dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksellista kehitystä, jota voitaisiin estää intensiivisemmällä paradokseihin puretuvalla empiirisellä tutkimuksella (Ambrosini & Bowman 2009). Tässä tutkielmassa dynaamisille kyvykkyyksille omaksutaan yleisesti hyväksytty määritelmä, joka antaa liikkumavaraa tulkinnalle ja joustavalle teorian kehittämiseksi. Valintaa perustele myös Gummesonin (2002) näkemys, jonka mukaan olemassa olevaa teoriaa ei pitäisi nähdä teoreettisena pakkopaitana, vaan pikemminkin suunnannäyttäjänä tutkimuksen tarkoitukselle.

2 ASIAKASLÄHTÖISYYS JA DYNAAMISET KYVYKKYYDET

2.1 Asiakaslähtöisyyden moninäkökulmaiset suuntaukset

Tässä alaluvussa tuodaan ilmi asiakaslähtöisyyden moninäkökulmaisia suuntauksia ja niiden pääpiirteitä. Asiakaslähtöisyyden tutkimustraditiota leimaa vahvasti eri koulukuntien suuntaukset, ja käsitteeseen viitataan tutkimuksissa lukuisin eri variaatioin. Tälle tutkielmalle asiakaslähtöisyys nähtiin suomen kielisenä vakiintuneena terminä sopivaksi kattokäsitteeksi kuvaamaan erilaisia asiakaslähtöisen tutkimuksen suuntauksia.

Asiakaslähtöisyyden idea sai syntynsä vastavetona historiaa leimanneelle tuotelähtöiselle ajattelutavalle, jossa skaalaetujen tavoittelu ja tuotannon tehokkuus ohjasivat yrityksen keskittymistä organisaation sisäisiin tekijöihin pikemmin kuin sen lopullisiin tuotteiden ostajiin ja käyttäjiin (Levitt 1960). Shahin ym. (2006, 115) mukaan markkinointitutkimuksessa asiakaslähtöisyyden tärkeydestä alettiin peräänkuuluttaa jo 1950-luvulla muun muassa Druckerin (1954), Kotlerin (1967) ja Levittin (1960) johdosta. Kuitenkin vasta 1990-luvulla tutkimus asiakaslähtöisyydestä alkoi kunnolla saada jalansijaa (Shah ym. 2006, 115). Etenkin informaatioteknologian vallankumouksen myötä tiedon helpompi kerääminen, varastointi, analysointi ja jakaminen vaikuttivat osaltaan siihen, että yritykset alkoivat nähdä mahdollisuuksia asiakaslähtöisempään liiketoimintaan muun muassa tehokkaamman asiakassuhteiden hallinnan ja teknologian hyödyntämisen avulla (Shah ym. 2006).

Perinteisimpiä asiakaslähtöisyyttä kuuluttavia teorioita edustavat markkinaorientaatio (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990), markkinavetoinen organisaatio (Day 1999) sekä markkinaperusteinen oppiminen (Vorhies & Morgan 2005). Vivahdeeroistaan huolimatta eri suuntausten voidaan nähdä kantavan yhteneväistä perusideaa tavoitteenaan luoda parempi ymmärrys asiakkaista ja heidän tarpeistaan, jonka puolestaan nähdään johtavan yrityksen parempaan menestykseen (Shah 2006, 115).

Asiakaslähtöisen paradigman kollektiivinen sanoma ei siis yksinomaan nojaa siihen, miten tuotteita myydään, vaan miten turvata duaalinen arvonluonti, jossa arvoa luodaan samanaikaisesti sekä asiakkaalle että yritykselle (Boulding ym. 2005; Shah ym. 2006).

Taulukko 1. Asiakaslähtöisyyden moninäkökulmaiset suuntaukset

ASIAKASLÄHTÖISYYS	KESKEISET TEORIAT	EDELTÄVÄT TUTKIMUKSET
PROSESSINA	<ul style="list-style-type: none"> • markkinaorientaatio • asiakasymmärrys • oppiva organisaatio 	Kohli & Jaworski (1990); Narver & Slater (1990); Vorhies & Morgan 2005; Day (2002); Hult & Ketchen (2005)
STRATEGIANA	<ul style="list-style-type: none"> • asiakasläheisyys • asiakasarvo • palveluorientaatio 	Treacy & Wiersema (1993); Vargo & Lusch (2004; 2008); Tynan, McKechnie & Hartley (2014)
HOLISTISENA NÄKEMYKSENÄ	<ul style="list-style-type: none"> • asiakaslähtöisyys yrityksen kulttuurissa, arvoissa ja ajatusmalleissa • ulospäin suuntautunut orientaatio 	Deshpandé, Farley & Webster (1993); Parsons (1991); Day & Moorman (2013)
KYVYKKYYTENÄ	<ul style="list-style-type: none"> • markkinointikyvykkyudet • dynaamiset markkinointikyvykkyudet 	Moorman & Day (2016); den Hertog ym. (2010); Rodenbach & Brettel (2012); Dutta ym. (1999), Narasimhan ym. (2006)

Asiakaslähtöisyyden moninäkökulmaisia teorioita tutkiessa herää kysymys, mitä asiakaslähtöisyys oikeastaan pohjimmiltaan on? Vastausta tähän on mahdollista lähestyä pureutumalla käsitteiden taakse ja tutkimalla, millainen kunkin orientaation suhtautuminen asiakaslähtöisyyteen on. Erilaisia näkemyksiä vallitsee esimerkiksi sen perusteella, kuinka suppeana tai laaja-alaisena asiakaslähtöisyys käsitetään. Näin ollen tässä tutkielmassa asiakaslähtöisyyden suuntauksia lähestytään siitä näkökulmasta, millaisena sen perusluonne kuvataan; nähdäänkö se prosessina, strategiana, holistisena kokonaisuutena vai kenties kyvykkyutenä (taulukko 1).

2.1.1 Asiakaslähtöisyys prosessina

Yksi perinteisimpiä tapoja lähestyä asiakaslähtöisyyttä on nähdä se prosesseina, jotka käsittävät markkinatiedon keräämisen, levittämisen, varastoimisen ja siihen reagoimisen organisaatiossa (Kohli & Jaworski 1990). Myös Narver ja Slater (1990; 1995) käsittelevät asiakaslähtöisyyttä tästä näkökulmasta, jossa prosessiensa kautta yritys kykenee havaitsemaan asiakkaidensa vaatimukset ja tarpeet sekä vertaamaan, kuinka hyvin yrityksen tarjooma pystyy niihin vastaamaan. Asiakaslähtöisyys voidaan tässä suuntauksessa nähdä lähtökohtana prosesseille, joiden tärkein tarkoitus on asiakastarpeisiin vastaaminen: muuttaessaan reaaliaikaisen informaation rikkaaksi sisällölliseksi tiedoksi asiakkaistaan yritys kykenee koordinoimaan tarjoomansa paremmin asiakkaitaan palvelevaksi (Kirca ym. 2005; Liu ym. 2013).

Myös tutkimus asiakasymmärryksestä ja sen kartuttamisesta käsittelee asiakaslähtöisyyttä usein prosessien näkökulmasta. Said ym. (2015) tuovat ilmi, miten organisaatiot tuottavat ja käyttävät asiakasymmärrystä hyväkseen markkinoinnin päätöksenteossa. Asiakasymmärryksen tuottamisen prosessi käsittää usean eri vaiheen tiedon hankinnasta sen jakamiseen ja varastoimiseen (Said ym. 2015, 1172). Shah ym. (2006) näkevät, että edistykset informaatioteknologiassa ovat parantaneet yritysten asiakaslähtöisyyttä siten, että tiedon kerääminen, dialogin ylläpito, informaatioon pääsy ja sen jakaminen ovat helpottuneet. Informaatioteknologian investointien ei kuitenkaan suoraan nähdä vaikuttavan asiakaslähtöisyyteen, vaan parantavan yrityksen kykyä tuottaa vaadittuja asiakaslähtöisiä prosesseja.

Prosessien näkökulmasta asiakaslähtöisyyttä on lähestytty myös organisaation oppimista käsittelevissä tutkimuksissa. Tässä näkökulmassa markkinoilta kerätty tieto levitetään organisaation laajuisesti, mikä puolestaan syventää koko yrityksen ymmärrystä sen asiakkaistaan (Huber 1991). Tämän ymmärryksen taas pitäisi olla keskeisin tekijä, joka ohjaa päätöksentekoa yrityksissä (Bharadwaj & Dong 2013). Shahin ym. (2006) mukaan oppimisen ja jatkuvan kehittymisen sykli tuottaa innovaatioita asiakaslähtöisissä yrityksissä. Day (2002, 251) puolestaan painottaa, että

oppimisen prosessi on jatkuvasti käynnissä yrityksissä, mutta markkinatiedon syvyys ja reaaliaikaisuus erottavat asiakaslähtöisen yrityksen kilpailijoistaan. Oppiminen liittyy olennaisesti myös tutkimuksiin kyvykkyyksistä, sillä yrityksen kyky oppia heijastaa sen kapasiteettia muuttaa kyvykkyyksiään (Slater & Narver 1995).

2.1.2 Asiakaslähtöisyys strategiana

Strategisessa näkemyksessä asiakaslähtöisyyttä painotetaan yrityksen kilpailukykytekijänä. Esimerkiksi Griffin ja Hauser (1993) viittaavat asiakaslähtöisyyteen koko yritystä integroivana voimana, joka ajaa sen kriittisimpiä strategisia päätöksiä. Myös Treacy ja Wierseman (1993) mukaan asiakaslähtöisyys on operationaalisen tehokkuuden ja tuotejohtajuuden rinnalla yksi yrityksen tapa kilpailla markkinoista.

Pyrkimys ymmärtää paremmin asiakkaan kokemusta tuotteesta tai palvelusta kertoo myös asiakaslähtöisyyden strategisesta roolista. Kun historiallisesti tutkimus markkinoinnista on rajoittunut arvomääritelmään yrityksen näkökulmasta, nykyaikaisempi tutkimus pyrkii ymmärtämään kokemusta arvosta nimenomaan asiakkaan perspektiivistä (Tynan ym. 2014, 1059). Myös Treacy ja Wiersema (1993) korostavat, että asiakkaat ovat ne, jotka määrittelevät tuotteista ja palveluista koituvan arvon, ei yritys itse. Kiristynyt kilpailu markkinoilla onkin pakottanut yritykset näkemään asiakkaan kokeman arvon avaintekijänä kilpailuedun saavuttamisen kannalta (Woodruff 1997; Woodruff & Gardial 1996). Selvittämällä minkälaista arvoa asiakas palveluista tai tuotteista saa, yritys kartuttaa asiakasymmärrystään ja voi tällä tavoin toimia asiakaslähtöisemmin. Strateginen näkemys laajentaa prosessorientoitunutta suuntausta asiakaslähtöisyydestä keskittymällä tarkastelemaan asiakkaan elinikäistä arvoa yritykselle yksittäisten transaktioiden sijaan (Treacy & Wiersema 1993).

Asiakaslähtöisyyden strategisesta näkökulmasta kertoo myös yleisen asenteen muuttuminen asiakkaita kohtaan: heidän nähdään nykyään pikemminkin toimivan, tuottavan, luovan ja kehittävän yhdessä yrityksen kanssa organisaatiolle tietoa ja kyvykkyyksiä (Wang ym. 2004). Jatkuvalla tuotteiden ja palveluiden räätälöinnillä

yritys kykenee vastaamaan asiakkaidensa muuttuviin tarpeisiin, mikä puolestaan vahvistaa asiakkaiden lojaalisuutta yritystä kohtaan (Wang ym. 2004). Strategisen aselman siirtymisestä tuotteista asiakkaisiin kertoo myös arvokeskustelua jatkava palvelunäkökulma, joka tuo esiin palvelun markkinoinnin oleellisimpana komponenttina (Vargo & Lusch 2004; 2008). Tässä näkökulmassa korostetaan arvon yhteisluomisen merkitystä: tuotantoa ja kuluttamista ei nähdä enää toisistaan erillisinä, vaan asiakas on aina arvonluontiin osallistuva toimija. Näin ollen myös fyysisiä tuotteita tarjoavat yritykset tulisi nähdä palveluyrityksinä, joissa tuote on vain yksi arvonluonnin väline (Vargo & Lusch 2004, 11).

Asiakaslähtöisyyteen strategisena valintana liittyy olennaisesti keskustelu siitä, heikentääkö asiakaslähtöisyys huomion kiinnittymistä kilpailijoiden tekemiseen. Moormanin ja Day:n (2016, 25) mukaan yritykset ovat yhä enemmän siirtyneet kilpailijaorientaatiosta asiakasnäkemykseen. Kilpailijaorientaation puuttuminen voi kuitenkin johtaa siihen, että yrityksen kyky differoida tarjoamaansa heikkenee tai kilpailuasetelmat muuttuvat ilman, että yritys tätä huomaa. Verkkokauppa Amazonin perustaja Jeff Bezos kuvaa osuvasti kilpailija- ja asiakasnäkökulman väliseen jännitteeseen.

“Kun vaihtoehtona on huomion kiinnittäminen joko asiakkaisiin tai kilpailijoihin, valitsemme aina asiakkaan. Kiinnitämme kyllä huomiota siihen, mitä kilpailijamme tekevät, mutta he eivät ole se, mihin laitamme energiamme tai mistä saamme motivaatiota.” (Moorman & Day 2016, 25, käännös tekijän)

Asiakaslähtöisyyden ei siis nähdä poissulkevan kilpailijoiden toiminnan tarkkailua, mutta asiakkaan sanotaan kuitenkin olevan kaikista tärkein liiketoimintaa ohjaava voima.

2.1.3 Asiakaslähtöisyys holistisena näkemyksenä

Asiakaslähtöisyyttä kuvataan usein tutkimuksissa holistisena, koko organisaatiota sitovana tekijänä, joka ilmenee niin yrityksen kulttuurissa, rakenteessa, prosesseissa, taloudellisissa mittareissa kuin johtamiskäytänteissäkin (mm. Deshpandé ym. 1993; Parsons 1991; Moorman & Day 2016). Deshpandé ym. (1993, 27) tuovat ilmi, että

asiakslähtöisyys on kulttuurinen arvo, joka tarkoittaa joukkoa uskomuksia, jossa asiakkaiden tarpeet asetetaan ensisijaisiksi. Organisaation kulttuuri on tiiviisti sidoksissa uskomuksiin ja arvoihin, jotka vaikuttavat yrityksen päätöksentekoon ja ohjaavat normeja ja käyttäytymistä (Deshpandé ym. 1993, 27).

Shahin ym. (2006, 115) mukaan asiakslähtöisen yrityksen arvoihin kuuluu, että jokainen päätöksentekoon liittyvä tekijä heijastelee asiakkaan tarpeita ja ennakoi asiakkaan saamia hyötyjä. Toimintaa ohjaavana normina taas nähdään esimerkiksi se, ettei yritys koe omistavansa asiakkaitaan, vaan työntekijät toimivat pikemminkin asiakkaidensa puolestapuhujia. Parsons (1991) korostaa asiakslähtöisen kulttuurin olevan alttiimpi innovatiivisuudelle verrattuna tuotteisiin ja palveluihin keskittyvään kulttuuriin. Asiakslähtöisen kulttuurin nähdään myös tulevan esille siinä, miten sekä ylin johto että työntekijät käyttävät työssäoloaikansa: asiakkaisiin käytetty aika viestii yrityksen asiakslähtöisyyden tasosta (Shah ym. 2006). Asiakslähtöisyys kulttuurisena rakenteena on kytköksissä organisaation kyvykkyyksiin, sillä kulttuurilla nähdään olevan vaikutus yrityksen kriittisimpien kyvykkyyksien kehittämiseen (Day 1994; Foley & Fahy 2009; Hooley ym. 2005).

Yrityskulttuuri kätkee sisälleen monia tasoja, mikä tekee siitä erityisen haasteellisen muutokselle (Shah ym. 2006, 115). Asiakslähtöisyyttä kokonaisvaltaisena näkemyksenä käsittelee myös tutkimus muutoksen aikaansaamisesta organisaatiossa. Muutos ja siihen suhtautuminen liitetään useissa tutkimuksissa (mm. Day & Moorman 2016; Shah ym. 2006) asiakslähtöisyyteen, sillä asiakkaiden vaihtelevat tarpeet ja mieltymykset vaativat muutosalttiutta myös organisaation sisäisessä toiminnassa.

Day:n ja Moormanin (2013) sisään ja ulospäin suuntautuneen orientaation vastakkainasettelussa argumentoidaan sen puolesta, että yritysten pitäisi päätöksenteossaan aloittaa tarkastelu aina markkinoilta eikä organisaation sisältä. Prosesseihin, resursseihin, rakenteisiin ja kulttuuriin keskittyminen nähdään sisäänpäin kääntyneenä, kun taas asiakassuhteiden laadun, asiakkaiden verkostojen, markkinoiden proaktiivisuuden ja kilpailijoiden tarkkailun painottaminen puolestaan ulospäin

suuntautuneena orientaationa. Jälkimmäisessä yrityksen tärkeimmät voimavarat muodostuvat vuorovaikutuksessa muiden markkinatoimijoiden kanssa (Day 1994; Greenley ym. 2005; Hooley ym. 2001; Hult & Ketchen ym. 2001). Tällä tavoin yritys kykenee ennakoimaan muutoksia markkinoilla ja näiden muutosten mukaan kehittämään uusia kyvykkyyksiä (Day & Moorman 2010).

2.1.4 Asiakaslähtöisyys kyvykkyytenä

Asiakaslähtöisyyttä on mahdollista lähestyä myös kyvykkyyksien näkökulmasta, kuten tässä tutkielmassa. Moorman ja Day (2016, 12) tuovat ilmi, että asiakaslähtöisyyteen liittyviä tekijöitä, kuten markkinatiedon keräämistä, levittämistä ja siihen reagointia, ei usein tutkimuksissa liitetä kyvykkyyksiin. Vaikka kyvykkyysnäkökulma esiintyykin monissa asiakaslähtöisyyttä käsittelevissä tutkimuksissa, kuten organisaation kulttuurin (Day 1994; Foley & Fahy 2009; Hooley ym. 2005) ja oppimisen (Slater & Narver 1995) yhteydessä, on sillä usein välineellinen rooli asiakaslähtöisyyden ilmentäjänä. Toisaalta Landroquez ym. (2011, 1151) näkevät asiakaslähtöisyyden nimenomaan yhtenä organisaation kyvykkyyksistä, joka vuorovaikutuksessa muiden kyvykkyyksien kanssa muodostaa yrityksen dynaamiset kyvykkyydet. Morgan ym. (2009) taas korostavat, että asiakaslähtöisyydellä on ”vapauttava” vaikutus kyvykkyyksiin, mikä tekee yrityksestä dynaamisemman.

Lähimmäs asiakaslähtöisyyden teemoja osuvat muun muassa Dutta ym. (1999), Narasimhan ym. (2006) sekä Moorman ja Day (2016) tutkimuksissaan markkinointikyvykkyyksistä. Heidän näkemyksissään markkinointikyvykkyydet käsitetään prosesseina, joissa markkinoinnin resurssit muutetaan markkinoinnin tuloksiksi (Dutta ym. 1999; Narasimhan ym. 2006). Jalansijaa on niin ikään saanut tutkimus dynaamisista markkinointikyvykkyyksistä (esim. den Hertog ym. 2010; Rodenbach & Brettel 2012; Barrales-Molina ym. 2013). Ongelmaksi voi yllä olevissa tutkimuksissa muodostua se, että markkinoinnilla on edelleen taipumusta näyttäytyä suhteellisen kapea-alaisena toimintona yrityksissä. Esimerkiksi strategiatutkimuksen

piirissä (esim. Helfat 2007) kyvykkyydet käsitetään funktionaalisen roolin sijaan laajalaisempana rakenteena organisaatiossa.

Tässä tutkielmassa ei haluttu sitoa kyvykkyyksiä yksinomaan markkinoinnin funktioon, vaikka asiakaslähtöisyyden voidaankin nähdä sijaitsevan sen ytimessä. Asiakaslähtöisyyden edistäminen ei ole vain markkinoinnin, vaan koko organisaation tehtävä. Lisäksi asiakaslähtöisyyden yhdistäminen juuri dynaamisiin kyvykkyyksiin tuo paremmin ilmi sen muutosalttiin ja koko organisaatiota sitovan roolin. Asiakaslähtöisyyden täsmällisen määritelmän löytämisen sijaan olisi tärkeää tunnistaa yrityksistä ne tekijät, jotka asiakaslähtöisyyden mahdollistavat. Koska kyvykkyydet kattavat sekä organisaation tietotaidon että resurssien tehokkaan käytön (Day 1994), voidaan tämän näkökulman nähdä ilmentävän asiakaslähtöisyyttä monipuolisesti. Täten kyvykkyyksinäkökulmassa yhdistyy asiakaslähtöisyys niin prosesseina, strategiana kuin holistisenakin rakenteena.

2.2 Dynaamiset kyvykkyydet yrityksen muutosvalmiuden kuvaajana

2.2.1 Kyvykkyyksien tutkimus

Resursseista ja kyvykkyyksistä puhutaan usein samassa asiayhteydessä ja ne edustavatkin hyvin läheisiä käsitteitä (Amit & Schoemaker 1993; Day 1994). Organisaation kyvykkyydet ymmärretään monimutkaisena yhdistelmänä taitoja ja ajan saatossa kertynyttä tietoa, jotka mahdollistavat yrityksen toimintojen välisen koordinaation ja resurssien tehokkaan käytön (Day 1994). Resursseilla puolestaan viitataan niihin aineellisiin ja aineettomiin voimavaroihin sekä inhimilliseen pääomaan ja kyvykkyyksiin, joita organisaatiolla on, joita se kontrolloi tai joihin sillä on pääsy (Amit & Schoemaker 1993, 35). Aineelliset resurssit, kuten yrityksen tuotteet tai tilat, ovat luonteeltaan staattisia, kun taas aineettomat resurssit, kuten tieto, yrityskulttuuri ja kyvykkyydet ovat luonteeltaan dynaamisia (Kuusela & Neilimo 2010, 12).

Kyvykkyyksille on ominaista, että ne ovat usein monimutkaisia (Winter 2003, 992), yrityskohtaisia (Amit & Schoemaker 1993), vaikeita tunnistaa (Day 1994) ja niin syvällä organisaation prosesseissa, että niille on mahdotonta määrittää taloudellista arvoa (Teece 2007). Kyvykkyydet mahdollistavat resurssien tehokkaamman hyödyntämisen, jolloin ne parantavat resurssien arvoa (Makadok 2001, 388). Näin ollen kyvykkyydet ovat ikään kuin välineitä, joita käytetään yrityksen resurssien tuottavuuden parantamiseen (Amit & Schoemaker 1993). Hyvät resurssit eivät siis itsessään tuo yritykselle kilpailuetua, vaan yrityksellä pitää olla kyvykkyyksiä käyttää resurssejaan tehokkaasti. Asiakaslähtöisyyden kannalta kyvykkyyksien avulla tehostetun resurssien käytön tulisi koitua asiakkaan näkökulmasta joko välillisesti tai välittömästi arvoa tuottavaksi.

On tärkeää tuoda ilmi, mikä erottaa normaalit eli operationaaliset kyvykkyydet dynaamisista. Operationaalisella kyvykkyyksillä viitataan usein sellaisiin, joita yritys tarvitsee jokapäiväisessä liiketoiminnassaan (Collis 1994, 145). Näiden kyvykkyyksien avulla yrityksen on mahdollista tuottaa ja myydä määrättyjä, usein staattisia tuotteita ja palveluita (Winter 2003). Operationaalsiin kyvykkyyksiin yrityksellä tulee olla pääsy, mutta niiden ei varsinaisesti tarvitse sijaita organisaatiossa, vaan ne voidaan esimerkiksi ulkoistaa (Teece ym. 2016, 19). Henkilöstöhallinto, aineelliset ja aineettomat voimavarat, prosessit sekä hallinnolliset tekijät, kuten sisäisten ja ulkoisten resurssien koordinointi, luetaan yleensä operationaalsiin kyvykkyyksiin kuuluviksi (Teece ym. 2016, 19).

Teece (2007) mukaan yksinkertaisimmillaan dynaamiset kyvykkyydet kuvastavat organisaation kykyä vastata markkinaympäristönsä muutoksiin. Pelkästään operationaalisilla kyvykkyyksillä ei kuitenkaan kilpailullisilla markkinoilla voi saavuttaa pysyvää kilpailuetua, sillä niiden imitoiminen on kilpailijoiden toimesta suhteellisen helppoa. Mikä on operationaalista ja mikä dynaamista riippuu siitä, missä yhteydessä niitä käsitellään: sekä operationaaliset että dynaamiset kyvykkyydet määrittyvät parhaiten sen perusteella, mitä niillä tehdään, ei sen perusteella, mitä ne

ovat (Kay 2010, 1211). Täten toisessa yrityksessä tunnistettu dynaaminen kyvykkyys voi toisessa ollakin operationaalinen kyvykkyys (Kuuluvainen 2011).

2.2.2 Dynaamisten kyvykkyysien alkuperä

Strategisen johtamisen tutkimuksissa yksi eniten kysymyksiä herättäviä aiheita on, miksi jotkin yritykset menestyvät, kun taas toiset epäonnistuvat. Yrityksellä saattaa olla kaikki resurssit ja kyvykkyudet markkinoilla menestymiseen – osaavat työntekijät, vahvat johtamiskäytännöt, innostava yrityskulttuuri, viimeisimmän teknologian mukaiset IT-järjestelmät ja asiakasarvoa luova ydintuote tai -palvelu. Kaikista ketterimmillään yrityksillä on kuitenkin vaikeuksia pysyä kiihtyvästi muuttuvien markkinaolosuhteiden mukana (Moorman & Day 2016, 14).

Dynaamiset kyvykkyudet on strategisen johtamisen teoria, jossa haetaan ratkaisuja muutoksen tahdissa pysymisen haasteisiin. Oikeastaan mikään muu teoria ei keskity siihen, miten yritykset voivat yhtä mittaa muuttaa resurssejaan ja operationaalisia kyvykkyksiään (Ambrosini & Bowman 2009, 30). Dynaamisilla kyvykkyyksillä viitataan yrityksen kapasiteettiin tarkoituksenmukaisesti luoda, laajentaa ja muokata resurssejaan (Helfat ym. 2007, 1). Niitä vaaditaan mukautumisessa muuttuneeseen kilpailuasetelmaan, kuten asiakkaiden tarpeisiin, kilpailijoiden asemointiin tai teknologian kehitykseen (Teece 2007, 1320). Dynaamiset kyvykkyudet pitävät sisällään myös yrityksen kyvyn luoda uusia tuotteita ja prosesseja sekä kehittää kilpailukykyisiä liiketoimintamalleja (Teece 2007, 1320).

Teece, Pisanon ja Shuenin (1990) artikkeli on tiettävästi ensimmäisiä tieteellisiä tuotoksia dynaamisista kyvykkyyksistä (Ambrosini & Bowman 2009, 30). Dynaamisten kyvykkyysien teoria voidaan nähdä jatkeena resurssipohjaiselle näkemykselle (*resource-based view, RBV*) (Wernerfelt 1984), jonka mukaan yrityksen resurssit ovat heterogeenisiä yritysten kesken ja tämä voi säilyä muuttumattomana ajassa. RBV:n ydinideana on niukkojen, jäljittelemättömien ja arvokkaiden resurssien luominen sekä niiden hyödyntäminen ja parantaminen (Barney 2001). Day:n (2011, 187) mukaan RBV

johtaa kuitenkin sisäisen tehokkuuden parantamisen ylikorostumiseen ja lyhytnäköiseen kustannusten leikkaamiseen.

Resurssipohjaisen teorian on useissa tutkimuksissa todettu edustavan kyvykkyyksistä staattista näkemystä, jossa ei oteta kantaa siihen, miten tulevaisuuden arvoa tuottavia resursseja luodaan tai miten nykyisiä resursseja ja kyvykkyyksiä voidaan uudistaa nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Teece ym. 1997; Eisenhardt & Martin 2000; Priem & Butler 2001; Day 2011; Day & Schoemaker 2016). Juuri tähän dynaamisten kyvykkyyksien teoriassa keskitytään (Ambrosini & Bowman 2009, 29). Laajasta kriitikistä huolimatta resurssipohjaisella teorialla nähdään edelleen olevan huomattava sija markkinoinnin kirjallisuudessa (Moorman & Day 2016, 11; Kozlenkova ym. 2014). Ambrosini ja Bowman (2009) huomauttavatkin, että dynaamiset kyvykkyydet ovat pikemminkin RBV:n laajennus tai sivuhaara kuin vastavetoinen teoria: molemmissa näkökulmissa tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään kilpailuedun saavuttamista ja sen säilyttämistä.

Dynaamisten kyvykkyyksien teoreettisen tutkimuksen kehitystä määrittää suuri määrä käsitteellisiä tuotoksia, jotka keskittyvät ratkomaan niitä perustavanlaatuisia ongelmia, joita monitulkintaiseen ilmiöön liittyy (Ambrosini & Bowman 2009). Useilla tutkijoilla on yhtäpitävä näkemys sekä käsitteen vaikeasta määriteltävyydestä että tutkimuskentän hajanaisuudesta (Jantunen ym. 2011, 142). Tämä selittyy osaltaan sillä, että teoria on vielä suhteellisen nuori, jolloin siltä puuttuu riittävä teoriaa rakentava empiirinen pohja (Ambrosini & Bowman 2009, 34). Lähes kaikki määritelmät pitävät kuitenkin sisällään muutoksen ja uudistumisen idean (Ambrosini & Bowman 2009, 33). Dynaamisten kyvykkyyksien vaikeasta luonteesta huolimatta Helfatin ym. (2007) määritelmä (ks. s. 21) on saavuttanut yleisesti hyväksytyn aseman. Lisäksi merkittävin konsensus näyttäisi vallitsevan sen ympärillä, että dynaamiset kyvykkyydet niiden laajimmassa merkityksessään ovat organisatorisia prosesseja, joiden rooli on muuttaa yrityksen resursseja (Ambrosini & Bowman 2009, 33).

Dynaamiset kyvykkyydet on haastava tutkimuskohde useasta eri syystä: ne muuttuvat nopeasti, ovat heterogeenisiä yritysten välillä, ja niitä voi olla vaikea havaita ulkoa käsin (Ambrosini & Bowman 2009). Jos on todellakin niin, että dynaamiset kyvykkyydet ovat yritysکوhtaaisia, voidaan niiden tutkimisen relevanttius asettaa kyseenalaiseksi. Toisaalta Eisenhardt ja Martin (2000, 1108) korostavat, että vaikka dynaamiset kyvykkyydet ovat yksityiskohdiltaan uniikkeja, tietyt dynaamiset kyvykkyydet sisältävät samankaltaisia piirteitä. Monilla yrityksillä on myös havaittu olevan samanlaisia dynaamisia kyvykkyyksiä. Ambrosinin ja Bowmanin (2009, 44) mukaan etenkin abstraktioastetta nostettaessa dynaamiset kyvykkyydet voivat olla hyvinkin samankaltaisia yritysten välillä.

Dynaamisten kyvykkyyksien ominaisuuksista on tärkeää muistaa, etteivät ne ole ad hoc -tyylisesti toteutettu ongelmanratkaisu tai spontaani reaktio, vaan sisältävät aina jonkinlaisen tarkoituksenmukaisen aikeen (Winter 2003, 992; Ambrosini & Bowman 2009, 33; Day 2011, 186). Tarkoituksenmukaisuus viittaisi siihen, että dynaamiset kyvykkyydet ovat jollain tapaa tiedostettuja (Helfat & Peteraf 2009, 95), joten niiden tutkiminen olisi näin ollen relevanttia. Yritysjohdon pitäisi osata nimetä ne dynaamiset kyvykkyydet, jotka ovat asiakaslähtöisyyden edistämisen suhteen merkittäviä.

2.3 Dynaamisia kyvykkyyksiä ilmentävät organisatoriset prosessit

Ollakseen hyödyllinen käsite pitää dynaamisista kyvykkyyksistä olla mahdollista osoittaa erillisiä prosesseja, jotka yhdistyvät yrityksen resurssien luomiseen (Ambrosini & Bowmanin 2009, 44). Myös Jantunen ym. (2011, 143) tuovat ilmi, että dynaamiset kyvykkyydet pitäisi operationalisoida, jotta niitä voidaan verrata eri yritysten välillä. Dynaamisia kyvykkyyksiä on mahdollista hahmottaa niiden perustana olevien prosessien tunnistamisella, jotka mahdollistavat yrityksen mukautumisen epävarmoihin markkinaolosuhteisiin (Day & Schoemaker 2016). Teeceen (2007) viitekehyksessä tunnistetaan kolme kyvykkyyksilajia, jotka muodostavat dynaamisia kyvykkyyksiä ilmentävät prosessit:

- *Sensing*: uuden markkinatiedon ja -taidon sekä markkinamahdollisuuksien ja -uhkien aistiminen ja vaistoaminen,
- *Seizing*: markkinamahdollisuuksiin tarttuminen,
- *Reconfiguring*: muutoksen aikaansaaminen.

Sensing, *seizing* ja *reconfiguring* voidaan myös nähdä kuvastavan yrityksen arvonluonnin prosessia (Ambrosini & Bowman 2009), joten niiden liittäminen asiakaslähtöisyyteen on luontevaa. Kyvykkyydet ja prosessit taas ovat läheisesti toisiinsa kytköksissä, sillä kyvykkyydet mahdollistavat toiminnot, joita liiketoiminnan prosessit tuottavat (Day 1994, 38). Näin ollen kyvykkyydet tulevat näkyviksi yrityksen päivittäisten aktiviteettien ja toimintojen ilmentämänä. Sekä Helfat ym. (2007) että Ambrosini ja Bowman (2009, 36) korostavat, etteivät nämä kolme aktiviteettia kuitenkaan itsessään edusta dynaamisia kyvykkyyksiä, vaan ovat johdon ja organisaation prosesseja, jotka mahdollistavat dynaamisten kyvykkyyksien käyttämisen. Lisäksi Teece ym. (2016, 18) painottavat, etteivät markkinoiden aistimisen, mahdollisuuksiin tarttumisen ja muutoksen aikaansaamisen prosessit ole varsinaisesti peräkkäisiä, vaan pikemminkin päällekkäisiä ja kehittyvät jatkuvasti toisiinsa nähden. Täten niiden erottaminen toisistaan on käytännössä mahdotonta, mutta analyttisistä syistä niitä on teorian tasolla tarpeen tarkastella erillään.

2.3.1 *Sensing*: markkinoiden aistiminen

Sensing eli markkinoiden aistiminen tarkoittaa yrityksen kykyä huomata markkinoilla piileviä mahdollisuuksia ja uhkia ja tulkita tämä tiedoksi organisaation käyttöön (Jantunen ym. 2011, 143). Markkinoiden aistiminen voikin muodostua yrityksen tärkeimmäksi kyvykkyydeksi kilpailuedun saavuttamisen kannalta (Bharadwaj & Dong 2014, 809; Moorman & Day 2016, 12). Jos yritys ei puolestaan kykene tuottamaan jatkuvaa tietoa ymmärtääkseen muutoksia asiakkaidensa vaatimuksissa, voi se etäännyä tarjoamaan tuotteita tai palveluita, jotka eivät kohtaa asiakkaiden tarpeita (Jaworski & Kohli 2006). Mitä systemaattisempaa tiedon tuottamisen ja sen tulkinnan prosessi on (Winter 2003), sitä syvempi ymmärrys yrityksellä on asiakkaiden tarpeista ja tuotteen tai palvelun käyttökontekstista (Bharadwaj & Dong 2014, 810).

Taulukko 2. Markkinoiden aistiminen edeltävissä tutkimuksissa

• ympäristön tarkkailu, markkinoiden ja kilpailijoiden jatkuva arviointi	Teece ym. (1997); Zollo & Winter (2002)
• ideoiden tuottaminen	McKelvie, Wiklund & Davidsson (2006)
• piilevän kysynnän huomaaminen, toimialojen rakenteellinen evoluutio	Teece (2007)
• organisaation ulkoiset ja sisäiset muutokset	Ambrosini, Bowman & Collier (2009)
• asiakkaisiin liittyvän palvelun aistiminen, palvelusysteemin aistiminen, sisäisen palvelun aistiminen ja eksploratiivinen ote teknologioihin	Kindström ym. (2013)
• big data -kyvykkyydet	Erevelles ym. (2016); Wamba ym. (2017)
• markkinoiden laaja-alainen hahmottaminen	Day & Shoemaker (2016); Day (2011)

Edeltävissä tutkimuksissa markkinoiden aistimisessa painotetaan sekä luovia että analyttisiä organisaation kyvykkyyksiä (taulukko 2). Tarkemmin tarkasteltuna aistimisen prosessi pitää sisällään markkinoiden intensiivistä tutkimista, jonka tavoitteena on tiedon kerääminen ja sen ansiosta tapahtuva koko organisaation laajuinen oppiminen markkinoista, asiakkaista, kilpailijoista ja yrityksen ulkoisesta ympäristöstä kokonaisuudessaan (Augier & Teece 2009). Markkinoiden aistiminen vaatii näin ollen yritykseltä investointeja tutkimukseen sekä asiakastarpeiden ja teknologisten mahdollisuuksien kartoittamiseen (Teece 2007, 1322). Se edellyttää myös piilevien tarpeiden, toimialojen ja markkinoiden rakenteellisten muutosten sekä yhtä lailla tavarantoimittajien ja kilpailijoiden toiminnan ymmärtämistä (Teece 2007, 1322).

Useat tutkijat yhdistävät markkinoiden aistimisen oppimisen prosessiin (esim. Day 2002; Haeckel 2004; Augier & Teece 2009; Lindblom ym. 2008). Day:n (2002, 240) mukaan markkinoiden aistimisen prosessin lähtökohtana on avaramielinen suhtautuminen markkinoihin pikemmin kuin sellaisen tiedon etsiminen, joka vain vahvistaa ennalta olemassa olevia uskomuksia. Sen voi laukaista esimerkiksi päätöksentekotilanne, nouseva ongelma tai uskomus siitä, että innovaatiot vaativat syvempää tuntemusta asiakkaiden tarpeista. Kun signaali markkinoilta on havaittu, seuraa sitä informaation aktiivinen kerääminen asiakkaiden tarpeista, odotuksista,

vaatimuksista ja kilpailijoiden kyvykkyyksistä sekä tämän tiedon levittäminen organisaation sisällä (Day 2002, 240).

Day ja Schoemaker (2004, 119) kannustavat markkinoiden aistimisessa yrityksiä suuntaamaan katseensa markkinoiden reuna-alueisiin. Yrityksen kapasiteetti yhdistää organisaation sisäiset toiminnot ja laaja-alainen näkemys markkinoista nähdään sen tärkeimpänä kyvykkyytenä pitkäaikaisen menestyksen kannalta (Day & Schoemaker 2004, 117–118). Myös Haeckelin (2004, 181) mukaan on tärkeää investoida organisaation näkökulman laajentumiseen. Tällä tavoin kyetään huomaamaan merkityksiä ilmeisen tiedon keskeltä, parannetaan aistittavissa olevien signaalien huomaamista sekä kehitetään kykyä muuttaa uusia signaaleja merkityksellisiksi (Haeckel 2004, 181). Laaja-alaisesta markkinoiden hahmottamisesta kertoo myös se, että yrityksen tulisi olla tietoinen asiakkaidensa kaikista liiketoimintaprosesseista, kuten asiakkaidensa asiakkaiden prosesseista (Anderson, Kumar & Narus 2007).

Markkinatiedon aistiminen vaatii organisaatiolta sekä kognitiivisia että luovia kykyjä (Teece 2007). Mutta kenellä näitä kykyjä organisaatiossa on ja kuka niitä johtaa? Sen sijaan, että uusien tuote- ja palvelumahdollisuuksien huomaaminen jäisi vain muutamien yksilöiden varaan, pitäisi Teecen (2007, 1323) mukaan markkinoiden aistiminen sisällyttää organisaation prosesseihin. Markkinoiden aistimisen ja informaation merkitysten tulkinnan nähdään kuitenkin viime kädessä olevan johdon vastuulla (Teecen 2007, 1323). Toisaalta Felin ja Powell (2016, 80) korostavat, että yritysjohto ei välttämättä huomaa nopeaa kehitystä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, tuotteiden ja prosessien teknologioissa ja asiakkaiden preferensseissä. Muut ihmiset, kuten myyntiedustajat, asiakaspalvelijat sekä asiakkaat itse voivat tuoda yritykselle sellaista tietoa, mitä yritysjohto ei yksinään kykene saamaan. Asiakaslähtöisissä yrityksissä koko organisaation etulinjan myyntihenkilöistä yritysjohtoon pitäisi olla tietoisia piilevien ongelmien ja mahdollisuuksien huomaamisesta (Day 2011, 186).

Markkinamahdollisuuksien aistiminen on haastavaa, sillä niillä on taipumusta piillä syvällä asiakaskohtaamisissa (Vargo & Lusch 2008). Day (2002, 243) korostaa etenkin asiakasrajapinnan työntekijöiden huomioon ottamista tuomalla ilmi, että palvelua

tuottavat yksilöt ovat usein motivoituneimpia kuuntelemaan asiakkaita. Day ja Schoemaker (2016, 71) osoittavat, että asiakasrajapinnan työntekijöiden vuorovaikutuksen muuttuminen monologista dialogisempaan suuntaan auttaa yritystä aistimaan heikkoja signaaleja kohtaamisissaan asiakkaidensa kanssa.

Markkinoiden aistimisen prosessi vaatii uusien kyvykkyyksien kehittämistä: etenkin big data -aikakausi luo paineita tehdä markkinoinnin analytiikasta keskeisempi osa yrityksen päätöksentekoa (Moorman & Day 2016, 12). Big datalla viitataan asiakkaista kerättäviin suuriin tietomassoihin digitaalisista palveluista, mikä mahdollistaa asiakastietoon perustuvan päätöksenteon ja innovatiivisen tavan yritykselle organisoida ja oppia (Huberty 2015, 35). Lambrecht ja Tucker (2016) kuitenkin korostavat, että big data on itsessään arvotonta ja vasta yhdistettynä johtamisen, teknologian ja analytiikan kyvykkyyksiin, se muodostuu arvokkaaksi. Tämä selittyy paremmin, kun verrataan datan ja sen prosessoinnin osaamisen kustannuksia: monissa yhteyksissä data on edullista verrattuna hintaan, jonka yritys maksaa pitääkseen tiedon prosessointiin tarvittavat kyvykkyydet yrityksen sisällä. Big data ei siis yksinään luo asiakasarvoa tai tuo yritykselle kilpailuetua. Dynaamisilla kyvykkyyksillä, eli infrastruktuurilla, joka tukee kyvykkyyttä poimia olennainen tietomassasta ja käyttää sitä päätöksenteossa, muutetaan yrityksen resurssipohjaa. Tämä puolestaan voi johtaa lisäarvon tuottamiseen sekä yritykselle että asiakkaalle (Wamba ym. 2017).

2.3.2 *Seizing*: markkinamahdollisuuksiin tarttuminen

Ilman kyvykkyyttä reagoida signaaleihin valuvat markkinoilta aistitut mahdollisuudet yritykseltä hukkaan (O'Reilly & Tushman 2008, 191). *Seizing* eli markkinamahdollisuuksiin tarttuminen heijastaa organisaation kykyä sisäistää ja integroida markkinoilta aistittava tieto ja käyttää sitä tuotteiden ja palveluiden tuottamisen tarkoituksiin (Jantunen ym. 2011, 143).

Taulukko 3. Markkinamahdollisuuksiin tarttuminen edeltävissä tutkimuksissa

• Kokeilu, kehittäminen ja joustavat investoinnit	Day & Schoemaker (2016)
• Uusien tuotteiden kehittäminen	Dannels (2002)
• Uusien prosessien kehittäminen	McKelvie & Davidsson (2006)
• Disruptiiviset kyvykkyudet	McKelvie & Davidsson (2006)
• Innovaatioiden tuottaminen	Wang & Ahmed 2007
• Tutkimus- ja kehitystoiminta	Zollo & Winter (2002)
• Hajautettu organisaatio ja tehtävien delegointi	Teece ym. (1997)
• Johdon strateginen päätöksenteko	Eisenhardt & Martin (2000)
• Ulkoinen koordinointi ja integrointi	Teece ym. (1997)

Edeltävissä tutkimuksissa markkinamahdollisuuksiin tarttumisesta painottuu kokeiluun, kehittämiseen sekä yrityksen päätöksentekoon liittyviä kyvykkyyskäsitteitä (taulukko 3). Strategisella päätöksenteolla on merkittävä rooli markkinamahdollisuuksiin tarttumisen yhteydessä, sillä uusien tuotteiden, palveluiden ja prosessien kehittäminen edellyttää etenkin dynaamisilla markkinoilla nopeiden ja laadukkaiden päätösten tekemistä. Kyky tehdä vinoutumattomia päätöksiä innovaation ja muutoksen kontekstissa on kuitenkin haastavaa (Teece 2007, 1327). Suurella osalla siitä tiedosta, joka yrityksissä kerätään, on minimaalinen päätöksenteon relevanssi, ja vaikka tieto olisi relevanttia, saapuu se päätöksenteon kannalta usein liian myöhään (Teece 2007, 1322).

Asiakkaan äänen tuominen päätöksentekoprosessiin on kriittistä asiakaslähtöisyyden edistämisen kannalta. Päätöksentekoa ja investointeja pitäisi ohjata asiakkaiden senhetkiset tarpeet ja käyttäytyminen sekä myös signaalit heidän muuttuvista tarpeistaan (Day 2011, 188), eikä vain se, mikä teknisesti tai taloudellisesti on yritykselle sopivaa (Windhal 2017, 4). Teece (2007) mukaan organisaation päätöksenteossa jokaisella yksilöllä on omalaatuista tietoa, mutta kenelläkään ei ole tarpeeksi tietoa tehdä kollektiivisia päätöksiä yksin. Täten sellaisten rakenteiden luominen, jotka helpottavat kollektiivista oppimista, tiedon jakamista ja yksilön tiedon käyttämistä niin, että se pääsee osaksi yrityksen päätöksentekoa, on tärkeää.

Keskustelu kokeilevasta ja mukautuvasta lähestymisestä tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen (Ernst ym. 2010; Day & Schoemaker 2016) liittyy olennaisesti markkinamahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyyksiin asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Day (2011, 198) kannustaa yrityksiä nopeasti mukautuviin markkinakokeiluihin, joissa testataan markkinoilta aistittuja signaaleja, mikä puolestaan tuottaa organisaatiolle uutta tietoa. Day:n (2011) mukaan tällainen toimintamalli onnistuu, jos yrityksessä vallitsee kokeileva kulttuuri, jossa haastetaan vanhat uskomukset. Edistykset teknologiassa ovat tehneet tällaisesta yritykseen ja erehdykseen perustuvasta oppimisesta uuden tavan tarttua markkinasignaaleihin ja testata aistittuja mahdollisuuksia (Day 2011). Myös Day ja Schoemaker (2016, 72) tuovat ilmi, että kokeileva tuotteiden ja palveluiden kehittäminen parantaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen.

Se, miten asiakkaiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä osoittautuu merkittäväksi asiakaslähtöisyyden kannalta. Kindströmin ym. (2014, 1068) mukaan yrityksellä tulisi olla vuorovaikutuksen muodostamisen ja sen ylläpitämisen kyvykkyyksiä, jotka vahvistavat asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta. Tällaisten vuorovaikutustilanteiden osoitetaan tarjoavan tilaisuuden mahdollisuuksien huomaamiselle sekä yhteiselle innovoinnille ja arvonluonnille (Vargo & Lusch 2004; 2008; Kindström 2014, 1068). Esimerkiksi palveluprosessien kehittämisen yhdessä asiakkaan kanssa on osoitettu vahvistavan asiakkaan kuuluvuutta palvelua tarjoavaan yritykseen ja vähentävän vastustusta uusien palvelumallien omaksumiseen (Kindström 2014, 1068). Tällä tapaa toimivilla yrityksillä on suurempi mahdollisuus tarttua aistittuihin mahdollisuuksiin, kun niitä ilmenee (Gallouj & Weinstein 1997; Kowalkowski ym. 2012; Kindström ym. 2014, 1068).

Asiakaslähtöisyys edellyttää joustavuutta ja nopeaa mukautumista asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, joten pelkästään operationaalisella tehokkuudella ei yritys kykene pysymään kilpailun perässä (Teece 2007). Tähän liittyy idea asiakaslähtöisyyden proaktiivisuudesta, jossa ajatellaan, että vaikka nykyisellä liiketoiminnalla kyettäisiin täyttämään asiakkaiden nykyiset tarpeet, ei se välttämättä riitä uusiin aistittuihin

markkinamahdollisuuksiin reagoimiseen (Blocker ym. 2011). Jotta asiakkaiden muuttuvien tarpeiden perässä voi pysyä, pitää yrityksen uudistaa nykyisiä resurssejaan ja kyvykkyyksiään ja rikkoa niitä vanhoja rakenteita, jotka eivät asiakkaan kannalta ole arvoa tuottavia (Kindström ym. 2014). Day ja Schoemaker (2016, 64) vievät proaktiivisen asiakaslähtöisyyden askeleen pitemmälle: organisaation sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien lisäksi yritys voi myös pyrkiä muokkaamaan markkinaympäristöään. Asiakaslähtöisyyttä innovatiivisesti hyödyntävät yritykset voivat vaikuttaa ulkoiseen kilpailuympäristöönsä luomalla uusia toimintatapoja, jotka määrittelevät toimialalle kokonaan uudenlaiset standardit.

2.3.3 *Reconfiguring*: muutoksen aikaansaaminen

Markkinoiden aistimisen ja mahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyydet realisoituvat vasta, kun ne tulevat näkyviksi yrityksen uusissa strategioissa (Day & Schoemaker 2016, 64). Kolmas Teeceen (2007) viitekehyksen kyvykkyys – *reconfiguring* eli muutoksen aikaansaaminen – yhdistää dynaamiset kyvykkyydet operationaalsiin kyvykkyyksiin (Sirmon ym. 2011; Wilden & Gudergan 2015). Kyvykkyys muutokseen mahdollistaa yritykseltä operationaalisten kyvykkyyksien jatkuvan arvioinnin ja organisoinnin sen mukaan, millaisiin markkinamahdollisuuksiin on tartuttu (Teece 2007).

Taulukko 4. Muutoksen aikaansaaminen edeltävissä tutkimuksissa

• organisaation uudistaminen ja ulkoinen muokkaus	Day & Shoemaker (2016)
• resurssien uudelleenallokointi	Eisenhardt & Martin (2000)
• organisaation oppiminen	Teece (1997)
• adaptiivisuus	Wang & Ahmed (2007)
• strategisen joustavuuden kyvykkyydet	Grewal & Tansuhaj (2001)
• palvelusysteemin johtaminen, tuote- ja palveluinnovoinnin välillä tasapainottelu ja palveluorientoituneen ajatusmallin luominen	Kindström ym. (2013)
• sisäisen joustavuuden kyvykkyys	Borch & Madsen (2007)
• organisaation rakenteiden uusiminen	Eisenhardt & Martin (2000)

Edeltävissä tutkimuksissa muutoksen aikaansaamisessa korostuvat organisaation joustavuuteen liittyvät kyvykkyydet (taulukko 4). Äkkikäännöksen sijaan yritysten tulisikin suosia resurssiensa ja kyvykkyyksiensä muokkaamista keinona muuntautua ja kasvaa epävakaa markkinaympäristössä (Ritakallio 2016). Dynaamiset kyvykkyydet edistävät jatkuvaa mukautumista, joten radikaalit muutokset eivät välttämättä ole edes tarpeen (O'Reilly & Tushman 2007; Helfat & Peteraf 2009). Kuitenkin muutos asiakaslähtöisempään toimintamalliin voi tarkoittaa perustavanlaatuisia organisatorisia muutoksia, jotka vaativat usein uudistuksia niin yrityksen resursseissa kuin kyvykkyyksissäänkin (Day & Schoemaker 2016, 69). Avain pysyvään tuottavuuden kasvuun onkin kyky yhdistellä ja muokata resursseja ja organisaation rakenteita, kun yritys kasvaa ja markkinat ja teknologiat muuttuvat (Teece 2007, 38).

Jantunen ym. (2012, 761) osoittavat, että yrityksillä on markkinoiden aistimisen ja mahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyyksissään taipumus hyödyntää samoja mekanismeja ja prosesseja kuin mitä ne ovat aiemminkin käyttäneet. Ajan myötä yrityksiin muotoutuukin toimintaa määritteleviä hierarkioita, menettelytapoja ja sääntöjä, jotka voivat koitua rajoitteiksi muutokselle ja uuden oppimiselle (Teece 2007). Myös Day ja Schoemaker (2016, 75) tuovat ilmi, että ideaalilanteessa markkinoinnin aistiminen ja mahdollisuuksiin tarttuminen keskittyvät vähemmän nykyisiin kyvykkyyksiin ja enemmän tulevaisuuden kyvykkyyksien kehittämiseen. Nopeasti muuttuvilla markkinoilla kaikki signaalit eivät kuitenkaan voi tulla huomioiduksi. Dynaamiset kyvykkyydet muutoshakuisuudestaan huolimatta näyttäisivät siis olevan vahvasti polkuriippuvaisia (Jantunen ym. 2012, 761).

Muutoksen kannalta eksploraation ja eksploitaation muodostama jännite on ikuinen paradigma yritysten arvonluonnissa. Eksploraatiolla viitataan uusien toimintamallien etsimiseen ja kokeiluun sekä toiminnan joustavuuteen, kun taas eksploitaatio tarkoittaa yrityksen jo olemassa olevien strategisten tekijöiden parannusta tai laajennusta (March 1991, 71). Tutkimuksissa eksploitaatio nähdään usein negatiivisessa valossa, ja etenkin

dynaamisten kyvykkyyksien teoriassa uudistumisella on vahva roolinsa. Nerkar (2003) osoittaa, ettei liika panostaminen uusien kyvykkyyksien kehittämiseen eksploraatiota hyödyntäen pitkällä tähtäimellä ole kilpailuedun lähde. Kun organisaatiot yrittävät tuottaa radikaaleja innovaatioita, eivät ne välttämättä pystykään hyödyntämään niitä kyvykkyyksiensä kehittämisessä. Täten yhdistelmä jo olemassa olevien resurssien ja kyvykkyyksien hyödyntämistä ja uusien kehittämistä olisi optimaalisin parantamaan uuden tiedon tuottamista. Myös Uotilan ym. (2009) ja Marchin (1991) mukaan yrityksen pitäisi löytää tasapaino eksploraation ja eksploitaation välillä ja nähdä nämä kaksi pikemminkin toistensa jatkumoina kuin poissulkevin ominaisuuksina.

Morganin ja Likertin (2006, 14) mukaan kyky oppia on yrityksen tärkeimpiä kilpailuetua luovia tekijöitä. Kuten markkinoiden aistimisessa ja mahdollisuuksiin tarttumisessa, myös muutoksen aikaansaamisessa oppiminen on vahvasti läsnä. Oppimisella kuitenkin tässä yhteydessä tarkoitetaan sen perinteisen merkityksen lisäksi myös poisoppimista jo olemassa olevista operationaalisista kyvykkyyksistä ja uusien kyvykkyyksien kehittämisestä näiden tilalle (Weerawardena & O'Cass 2004). Chesbroughin ja Rosenbloomin (2002) mukaan johtajuus, kyky tehdä ja rikkoa lupauksia, ottaa riskejä ja luoda organisaatioon oppimisen kulttuuri ovat muutoksen kyvykkyyksien mahdollistajia.

Organisaatiorakenteella on vahva yhteys yrityksen kykyyn oppia ja vastata markkinoiden muutoksiin (Kirca ym. 2005). Se muodostuu muutoksen yhteydessä kuitenkin usein esteeksi uusien strategioiden käyttöönotolle (March 1999). Asiakaslähtöisen organisaatiorakenteen tulisi linjautua asiakasryhmiensä mukaisesti (Homburg ym. 2002). Tällainen rakenne parantaa tietoa ja sitoutumista asiakkaisiin (Jayachandran ym. 2005) sekä yrityksen kasvumahdollisuuksien hyödyntämistä (Day 2006). Leen ym. (2015) mukaan asiakaslähtöinen organisaatiorakenne myös parantaa koordinoitua yrityksen sisällä. Jotta yritys kykenee kehittämään dynaamisia kyvykkyyksiä tukevia prosesseja, pitäisi johdon oppia luottamaan työntekijöidensä omaan arviointikykyyn tähdäten tällä tavoin kollektiivisempaan ja hajautetumpaan organisaatiorakenteeseen (Felin & Powell 2016, 89).

Asiakaslähtöisyys energisoi koko organisaatiota toimimaan jaetun tarkoituksen mukaisesti (Day & Moorman 2013). Tuotokeskeisestä ajattelusta siirtyminen asiakaslähtöiseen toimintamalliin ei kuitenkaan ole helppoa: se voi vaatia radikaaleja muutoksia yrityksen kulttuurissa, kyvykkyyksissä ja koko liiketoimintamallissa (Teece, Peteraf & Leih 2016, 18). Muutoksen säilyttäminen on ennen kaikkea testi johtajuudelle (Day 2011, 189). Esimerkiksi asiakaslähtöisyyttä edistävä kokeilemisen kulttuuri horjuu, jos yrityksessä pelätään epäonnistumista (Day 2011, 189). Tarvitaan siis johtajuutta luomaan sellainen kulttuuri, jossa oppiminen virheistä on mahdollista ja kokeilukulttuuri on normi (Day 2011, 18; Day & Schoemaker 2006, 5).

2.4 Asiakaslähtöisyyden dynaamiset kyvykkyydet -viitekehyksen synteesi

Asiakaslähtöisyyden moninäkökulmaiset suuntaukset liittyvät oleellisesti Teeceen (2007) kolmikategoriseen dynaamisten kyvykkyyksien malliin markkinoiden aistimisesta, mahdollisuuksiin tarttumisesta ja muutoksen aikaansaamisesta. Ensinnäkin, asiakaslähtöisyyden prosessinäkökulma, jossa markkinatiedon kerääminen, levittäminen, varastoiminen ja siihen reagoiminen (Kohli & Jaworski 1990) nähdään lähtökohtana yrityksen asiakaslähtöisyydelle, sisältää pitkälti samoja piirteitä markkinoiden aistimisen kyvykkyyksien kanssa. Näin ollen markkinatiedon keruuta (Kohli & Jaworski 1990), asiakasymmärryksen kehittämistä (Said ym. 2015) ja jatkuvaa oppimista (Huber 1991) painottava markkinoiden aistiminen sulautuu luontevasti osaksi asiakaslähtöisyyden prosessinäkökulmaa.

Toiseksi, markkinamahdollisuuksiin tarttuminen muistuttaa hyvin paljon asiakaslähtöisyyden strategista suuntausta, jossa yrityksen tuotteita ja palveluita kehitetään asiakkaan arvokokemuksen, ei vain yrityksen, näkökulmasta (Treacy & Wiersema 1993). Myös palvelunäkökulma (Vargo & Luch 2008), jossa korostetaan arvon yhteisluomisen merkitystä, toisintaa markkinamahdollisuuksiin tarttumisen ideaa siitä, että tuotteiden ja palveluiden kehittämisen nähdään tapahtuvan kokeilevasti ja joustavasti yhdessä asiakkaan kanssa.

Kolmanneksi, muutoksen aikaansaaminen näkyy osana holistista käsitystä asiakaslähtöisyydestä. Teeceen (2007) dynaamisten kyvykkyyksien viitekehyksen yhdistäminen asiakaslähtöisyyden teorioihin laajentaa jälkimmäistä, sillä markkinoiden aistiminen ja mahdollisuuksiin tarttuminen (markkinatiedon keruu, sen analysointi ja siihen reagoiminen [Kohli & Jaworski 1990]) ovat tutkimuksissa asiakaslähtöisistä suuntauksista usein ylliedustettuna. Organisaation kulttuuri ja siinä vallitsevat arvot ja ajatusmallit ovat usein vaikeimpia muutoksen kohteita, joten ne liittyvät asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltaiseen näkemykseen.

Taulukko 5. Teoreettisen viitekehyksen synteesi

DYNAAMISTEN KYVYKKYYKSIEN PROSESSIT (Teece 2007)	ASIAKAS- LÄHTÖISYYDEN SUUNTAUS	KESKEISET TEORIAM	LIITTYVÄT TUTKIMUKSET
SENSING Markkinoiden aistiminen	PROSESSINA	<ul style="list-style-type: none"> • markkinaorientaatio • asiakasymmärrys • oppiva organisaatio 	Kohli & Jaworski (1990); Narver & Slater (1990); Vorhies & Morgan 2005; Day (2002); Hult & Ketchen 2005
SEIZING Markkina- mahdollisuuksiin tarttuminen	STRATEGIANA	<ul style="list-style-type: none"> • asiakasläheisyys • asiakasarvo • palveluorientaatio 	Treacy ja Wiersema (1993); Vargo & Lusch (2004; 2008);
RECONFIGURING Muutoksen aikaansaaminen	HOLISTISENA NÄKEMYKSENÄ	<ul style="list-style-type: none"> • asiakaslähtöisyys yrityksen kulttuurissa, arvoissa ja ajatusmalleissa • ulospäin suuntautunut orientaatio 	Deshpandé, Farley & Webster (1993); Parsons (1991); Day & Moorman (2013)

Tutkielman teoreettisen viitekehyksen synteesinä (taulukko 5) voidaan todeta, että nykytutkimus tunnistaa asiakaslähtöisyyden moninäkökulmaiset suuntaukset ja niiden sisältämät vivahde-erot. Lisäksi dynaamisten kyvykkyyksien piirteitä ja niiden sisällään pitämiä prosesseja markkinoiden aistimisesta, mahdollisuuksiin tarttumisesta ja muutoksen aikaansaamisesta organisaatiossa on laajalti tutkittu. Edellä mainittuja prosesseja on harvemmin kuitenkaan aiemmissä tutkimuksissa tarkasteltu asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Tässä tutkielmassa näiden molempien teorioiden tärkeimmät ja toisiinsa nähden yhtenevät osatekijät tulevat ilmi asiakaslähtöisten dynaamisten kyvykkyyksien käsitteessä.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Ontologia, epistemologia ja metodologia ovat avainkäsitteitä tieteenfilosofisten lähtökohtien selittämisessä (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–5). Tutkijat tekevät oletuksia siitä, mitä todellisuus on (ontologia) ja miten siitä voidaan saada tietoa (epistemologia) (Easton 2002, 108). Ontologisten ja epistemologisten oletusten voidaan nähdä rakentuvan neljästä eri suuntauksesta, joista ääripäät ovat naiivi realismi ja naiivi relativismi, kun taas niiden väliin sijoittuu kriittinen realismi ja maltillinen konstruktionismi (Lincoln & Guba 2000; Easton 2002; Järvensivu & Törnroos 2009).

Kriittinen realismi edustaa yhtä tieteenfilosofista näkökulmaa johtamisen tutkimuksissa (Johnson & Duberley 2000; Reed 2005; Fleetwood & Ackroyd 2004). Tässä epistemologisesti substantialismiin nojaavassa näkemyksessä todellisuus nähdään materiaalisena, mutta ihmiset tulkitsevat sitä eri tavoin ajasta ja kontekstista riippuen (Eriksson & Kovalainen 2008). Kuten positivismissa, myös kriittisessä realismissa havaittava maailma on olemassa ihmisten tietoisuuden ulottumattomissa. Kriittisessä realismissa kuitenkin todellisuutta on mahdollista lähestyä empiirisin havainnoin (Lincoln & Guba 2000; Easton 2002). Samaan aikaan tieto maailmasta nähdään sosiaalisesti rakentuneena (Eriksson & Kovalainen 2008).

Eastonin (2010, 120–122) mukaan objektit tai entiteetit ovat kriittisen realismin perustana: ne edustavat esimerkiksi organisaatioita, ihmisiä, asenteita, resursseja tai ideoita, ja voivat olla niin sosiaalisia kuin materiaalisiakin, monimutkaisia tai yksinkertaisia, muodollisia tai epämuodollisia. Tapahtumat ja etenkin näitä tuottavat prosessit ovat puolestaan ne, mitä kriittisessä realismissa tutkitaan. Analyysin kohteena ovat tällöin abstraktimmalla tasolla erinäiset mekanismit organisaatiossa, joilla ei tässä kuitenkaan tarkoiteta selväpiirteisiä rakenteita, vaan pikemminkin syvällä organisaatiossa olevia prosesseja ja tapahtumia, jotka voivat tarjota rikasta tietoa tutkimukselle. Seuraavassa luvussa tuodaan ilmi, miten kriittinen realismi tulee esille tässä tutkielmassa.

3.2 Mikrotason tekijöiden tunnistaminen

Mikrotason tekijöillä (*microfoundations*) tarkoitetaan dynaamisten kyvykkyyksien yhteydessä erinäisiä kykyjä, prosesseja, toimintatapoja, organisatorisia rakenteita, päätöksenteon rutiineja ja sääntöjä (Teece 2007, 1319). Teece (2007) kolmikategorisessa kyvykkyyksien mallissa – *sensing*, *seizing* ja *reconfiguring* – nähdään kunkin prosessin rakentuvan mikrotason tekijöistä, joita yrityksen on usein haastavaa kehittää ja hyödyntää (Teece 2007, 1319). Mikrotason tekijät siis selittävät dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyvien rakenteiden ja sosiaalisten prosessien luomista, kehitystä ja johtamista (Felin ym. 2012, 1352). Mikrotason tekijöiden tunnistamisen avulla voidaan ymmärtää niiden ainutlaatuisia, vuorovaikutuksellisia ja kollektiivisia vaikutuksia yritykselle (Barney & Felin 2013).

Dynaamiset kyvykkyydet voidaan kriittisen realismin mukaisesti nähdä osana laajempaa mekanismiperusteista näkemystä ilmiön selittämiseen (Foss & Pedersen 2016, 25). Tässä tutkielmassa dynaamiset kyvykkyydet nähtäisiin silloin ylemmän asteen mekanismina, joka tuottaa alemman tason prosesseja. Nämä prosessit (*sensing*, *seizing* ja *reconfiguring*) puolestaan rakentuvat mikrotason tekijöistä. Mikrotason tekijöiden tunnistaminen juontaakin juurensa tarpeesta redusoida tutkimusilmiöitä, jolla tarkoitetaan ilmiön selittämistä suhteessa johonkin perustavanlaatuisempaan ilmiöön (Foss & Pedersen 2016, 25). Tässä näkemyksessä painotetaan usein kausaalisuutta, jossa vuorovaikutuksessa olevien entiteettien nähdään tuottavat toimintoja, jotka puolestaan muodostavat käsillä olevan ilmiön (Craver & Bechtel 2007, 5). Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan keskitytä syy-seuraussuhteiden osoittamiseen, vaan mikrotason tekijöiden tunnistamisella pyritään analysoimaan ja ymmärtämään paremmin yritysten asiakaslähtöisiä dynaamisia kyvykkyyksiä ja niiden rakentumista yritysjohton näkökulmasta. Täten prosessien ja tapahtumien tutkimisen avulla hyödynnetään niiden tarjoamaa rikasta tietoa (Easton 2010, 122).

Yleisesti mikrotason tekijöiden tunnistamisella tarkoitetaan analyysin tason viemistä alemmaksi kuin mitä ilmiö itsessään on. Vaikka dynaamiset kyvykkyydet ja niiden mikrotason tekijät muodostavatkin eri tasoja, ei *microfoundations*-näkökulman

ottaminen välttämättä tarkoita organisaation yksilötason tarkastelua (Foss & Pedersen 2016, 22), kuten useat tutkijat mieltävät (Felin & Hesterly 2007). Monet yritystason käsitteet, kuten arvonluonti, yrityksen rutiinit tai tässä tapauksessa dynaamiset kyvykkyydet, ovat uppoutuneita organisaation alemman tason rakenteisiin, jolloin mikrotaso selittää tätä laajempaa ilmiötä (Foss & Pedersen 2016, 24).

Tässä tutkielmassa mikrotason tekijöiden tunnistamiseen omaksuttiin samankaltainen näkökulma kuin Day ja Schoemaker (2016) ja Kindström ym. (2013): tekijät nousivat aineistosta niiden painavuuden mukaan yrityksen strategisessa suunnassa ja päätöksissä, ja ylipäättään niiden relevanssin perusteella nopeasti muuttuvissa ja epävarmoissa olosuhteissa. Lisäksi tunnistetut mikrotason tekijät poikkeavat esimerkiksi Teecen (2007) vastaavista sen perusteella, että ne ovat luonteeltaan asiakaslähtöisyyteen liittyviä ja sitä ilmentäviä. Kuten aiemmin todettu, dynaamisilla kyvykkyyksillä on kaiken käsittävä luonne, jolloin ne voivat jäädä ylimalkaisiksi ja abstrakteiksi sekä teorian että käytännön tasolla. Ilmiön mikrotason tekijöiden tunnistamisella luodaan syvyyttä laajoihin dynaamisia kyvykkyyksiä ilmentäviin prosesseihin.

3.3 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote määritellään usein suhteessa kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen, joka edustaa valtavirtaa liiketoiminnan tutkimuksissa (Eriksson & Kovalainen 2008). Kvantitatiivinen tutkimus ei kuitenkaan voi osoittaa omien muuttujiensa sosiaalista ja kulttuurista rakentumista (Silverman 2001, 29). Laadullinen tutkimus taas sallii monimutkaisten liiketoiminnan ilmiöiden ja niiden kontekstien tutkimisen, jonka avulla tuotetaan uutta tietoa siitä, miksi ne toimivat tietyllä tapaa ja miten niitä voidaan ymmärtää (Eriksson & Kovalainen 2008). Laadullista tutkimusta voidaan myös käyttää tuottamaan kriittistä ja refleksiivistä näkemystä liiketoiminnan ja sen prosessien sosiaalisesta maailmasta (Eriksson & Kovalainen 2008). Erityisen hyödyllinen laadullinen tutkimus on silloin, kun edeltävä tieto tutkittavasta ilmiöstä on suhteellisen vähäistä, jolloin tutkimus saa eksploraatiivisen ja joustavan luonteen (Ghauri & Grønhaug 2005, 202), kuten tässä tutkielmassa.

Easton (2010, 123) painottaa, että kriittinen realismi tunnustaa sosiaalisten ilmiöiden olennaisen merkityksen. Nämä merkitykset eivät ole vain ilmiötä kuvailevia, vaan perustavanlaatuisia, jolloin tulkinnallinen elementti tutkimuksessa korostuu (Sayer 2000, 17). Tulkinta on kuitenkin erehtyväinen; on epätodennäköistä, että sosiaalisen tilanteen tulkinta johtaisi sen täyteen ymmärrykseen (Easton 2009, 123). Täten kriittisessä realismissa luotetaan tutkijan luovan tietoa, joka helpottaa erottamaan sen vaihtoehtoisista selityksistä. Kriittisyys tulee tässä tärkeäksi, sillä tosimaailman tapahtumia voidaan ymmärtää vain tutkimalla ilmiötä erilaisten teoreettisten linssien läpi eri tutkijoiden toimesta (Woodside, Pattinson & Miller 2005; Easton 2010, 123).

Dynaamisista kyvykkyyksistä tehty tutkimukset ovat olleet pitkälti kvantitatiivisia. Ambrosini ja Bowman (2009, 37) kuitenkin kyseenalaistavat kyseisen otteen sopivuuden dynaamisille kyvykkyyksille: he näkevät laadullisen, pienemmän näytteen tutkimuksen sopeutuvan paremmin resurssien luonnin ja muokkaamisen vivahteikkouden ymmärtämiseen. Lisäksi he korostavat aiempien tutkimusten keskittyneen laajoihin organisatorisiin prosesseihin, jolloin yksityiskohtaisemmat mikrotason tekijät ovat jääneet huomiotta. Tälle tutkielmalle valittiin laadullinen tutkimusote kolmesta eri syystä. Ensinnäkin, dynaamisten kyvykkyyksien monitasoiselle ja -tulkintaiselle luonteelle laadullinen tutkimusote sopii siksi, että tarkoituksena on tuottaa pikemminkin syvää kuin laajaa ymmärrystä ilmiöstä. Toiseksi, dynaamisten kyvykkyyksien muutos- ja tulevaisuusorientaation takia ilmiön perustavanlaatuinen kuvaus edellyttää laadullista tutkimusotetta (Gummesson 2005). Kolmanneksi, tutkielmalla on eksploratiivinen luonne, jolloin hajanaista ja vaikeasti ymmärrettävää dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa pyritään ymmärtämään ja kehittämään laadullista tutkimusotetta hyödyntäen.

3.4 Haastattelututkimus

Day ja Moorman (2016, 13) painottavat, että haastattelumenetelmiä on harvemmin käytetty kyvykkyyksien tutkimuksessa niiden tuottamasta syvästä ja monipuolisesta ymmärryksestä huolimatta. Tätä ja tutkimuksen tavoitetta puoltaen aineistonkeruu

päätettiin toteuttaa haastattelun muodossa. Tutkimushaastattelu onkin yleisimmin käytetyimpien ja tärkeimpien aineistonkeruumenetelmien joukossa laadullisissa tutkimuksissa (Myers & Newman 2007, 3; Eriksson & Kovalainen 2008; Cassell & Symon 2004, 11). Laadullinen haastattelututkimus on hyödyllinen etenkin silloin, kun tutkimuksen kohde keskittyy kokemuksiin, mielipiteisiin, asenteisiin, arvoihin ja prosesseihin ja kun aiheesta ei ole kovin paljon edeltävää tietämystä (Rowley 2012, 262; Granot ym. 2012, 548).

3.4.1 Haastateltavien valinta

Haastateltavien valintaa tulisi ohjata kysymys siitä, kuka on asemassaan oikea henkilö vastaamaan niihin kysymyksiin tai tarjoamaan se tieto, mitä tutkimuksessa etsitään (Rowley 2012, 264). Silverman (2010) kutsuu tätä harkintaan perustuvaksi näytteeksi, jossa haastateltavat valitaan sen perusteella, ketä tutkimus koskee. Kuten Rindova ja Kotha (2001, 1274) tuovat ilmi, yritysjohton uskomuksilla organisaatiosta on tärkeä rooli dynaamisten kyvykkyyksien kehittämisessä. Samaten asiakaslähtöisyyden edistämisen, tai vastaavasti sen rajoittamisen, voidaan nähdä olevan yrityksen johdon vastuulla. Johtotason henkilöt ovat siinä asemassa, että he todennäköisimmin ymmärtävät dynaamisten kyvykkyyksien rakentumista asiakaslähtöisestä näkökulmasta, joten mahdollisimman syvällisen ja luotettavan näkemyksen saaminen ilmiöstä täten perustelee valintaa tutkimukselle. Näkökulma on aiheellinen myös siksi, että dynaamiset kyvykkyydet heijastavat yrityksen strategista tasoa, joka linjautuu pitkälti yritysjohton päätösten mukaisesti (Wang & Ahmed 2007, 41).

Dynaamiset kyvykkyydet osoittautuvat kriittisiksi etenkin muutostilanteissa. Ottaen huomioon, että useat toimialat ovat luonnostaan dynaamisia (Eisenhardt & Martin 2000), on dynaamiset kyvykkyydet relevantti tutkimuskohde monissa eri liiketoiminnan konteksteissa (Helfat & Peteraf 2009, 98). Valitut haastateltavat edustavat liikkeenjohtoa (toimitusjohtajia, asiakkuusjohtajia ja hallituksen puheenjohtajia) ja ovat avainhenkilöitä edustamiensa yritysten päätöksentekoon liittyvissä asioissa. Tärkeimpänä valintakriteereinä haastateltaville oli se, että heidän edustamansa yritykset toimivat dynaamisilla markkinoilla. Muuten kriteerinä noudatettiin laadulliselle

tutkimukselle tyypillistä monimuotoisuutta (Cassell & Symon 2004, 16–17); haastateltavien edustamien yritysten erilaisuuden nähtiin tuovan ilmiön monipuolisesti esiin.

Taulukko 6. Haastateltavien ja heidän edustamiensa yritysten tiedot

Haastateltava	Työntekijä-määrä	Liikevaihto (Milj. €)	Asema	Toimiala
A	736	98,4	Toimitusjohtaja	Erikoislääkäripalvelut
B	242	172,1	Toimitusjohtaja	Kiinteistöhallinnointi- ja vuokraus
C	1340	282,3	Toimitusjohtaja	Elintarvike
D	55	11,5	Toimitusjohtaja	Erikoislääkäripalvelut
E	485	20,3	Toimitusjohtaja	Henkilöstöpalvelut
F	1828	295,4	Toimitusjohtaja	Media
G	2000	37,4	Toimitusjohtaja	Henkilöstöpalvelut
H			Asiakkuus- ja markkinointijohtaja	
I	20 497	1608	Hallituksen puheenjohtaja	Logistiikka
J	540	4200	Asiakkuusjohtaja	Vakuutusala
K	37 758	10 804	Hallituksen puheenjohtaja	Vähittäiskauppa ja muita

Yritysjohdon henkilöiden edustamat yritykset ovat enemmän tai vähemmän radikaalin muutoksen pyönteissä: esimerkiksi media-alaa määrittää digitalisaation toimesta vauhdittunut median kulutuksen muutostrendi, elintarvikealaa puolestaan kuluttajien yhä heterogeenisemmat ruokailumieltymykset ja erityisruokavaliot, ja yksityisissä erikoislääkäripalveluissa taas korostuu asiakaskohtaamisen tärkeys. Tutkimuskohteena on sekä yritys- että kuluttajamarkkinoilla toimivia yrityksiä, jotta aineisto antaisi mahdollisimman monipuolisen kirjon dynaamisia kyvykkyyksiä ja niiden mikrotason tekijöitä. Tarkemmat tiedot haastateltavista ja yrityksistä löytyvät taulukosta 6.

3.4.2 Teemahaastattelu

Tutkimushaastattelut voidaan karkeasti jakaa kolmeen kategoriaan: strukturoituun haastatteluun, puolistrukturoituun tai strukturoimattomaan haastatteluun sekä ryhmähaastatteluun (Myers & Newman 2007, 3). Strukturoidun haastattelun nähtiin tässä tutkielmassa liian tiukasti rajaavan haastattelun kulkua, ja niin ikään ryhmähaastattelussa ei olisi pystytty tuottamaan yhtä syvällistä näkemystä kyvykkyyksistä kuin yksilöhaastatteluissa. Ainoastaan haastateltavien G ja H kohdalla haastattelu toteutettiin parihaastatteluna, sillä he edustavat samaa yritystä. Puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun nähtiin soveltuvat parhaiten tutkielmalle sen joustavan luonteen vuoksi: vaikka aihe ja teemat ovat etukäteen määriteltäviä, on sanamuotoja ja kysymysten järjestystä mahdollista muuttaa kussakin haastattelussa, ja samalla haastattelun luonne voidaan pitää keskustelunomaisena ja epävirallisena (Kvale & Brinkmann 2008; Eriksson & Kovalainen 2008).

Laadullisessa haastattelussa tulisi muistaa, ettei haastattelija ei ole näkymätön saati neutraali, vaan pikemminkin osa vuorovaikutustilannetta ja rakentaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Fontana & Frey 2000; Cassell & Symon 2004, 11). Lisäksi vaikka haastattelurunko on etukäteen laadittu, ei sitä ole syytä seurata orjallisesti – avoimuus, joustavuus ja vara improvisoinnille ovat teemahaastattelun vahvuuksia. Näin myös teorialle annetaan varaa kehittyä (Myers & Newman 2007, 12). Teemahaastattelun yksi haastavimmista tehtävistä haastattelijan näkökulmasta on pitää huolta siitä, että kaikki teemat käydään läpi samalla, kun vastauksiin koetetaan saada mahdollisimman syvällinen näkemys (Eriksson & Kovalainen 2008). Haastattelijan tulisikin tarkkailla mielenkiintoisia näkökulmia ja etsiä tutkimusaiheen kannalta yllättäviä tekijöitä (Myers & Newman 2007, 14). Myös tässä tutkielmassa noudatettiin edeltäviä ohjeita: haastattelurunko pidettiin tarkoituksenmukaisesti joustavana, jotta spontaanisti esille nousevat seikat saivat painoarvoa, kunhan ne olivat tutkimustehtävän kannalta oleellisia. Tämän lisäksi haastattelun aikana kiinnitettiin huomiota tutkimuksen tarkoituksen kannalta kiinnostaviin tekijöihin ja tartuttiin näihin esittämällä lisäkysymyksiä.

3.5 Tutkimusprosessi

3.5.1 Abduktiivinen tutkimustapa

Perinteisesti tietoa ympäröivästä maailmasta on nähty tuotettavan kahdella eri tavalla: joko deduktiivisesti tai induktiivisesti. Näistä ensimmäinen nojaa hypoteeseihin ja teorioihin, joista tiettyä ilmiötä selitetään, kun taas jälkimmäinen perustuu havainnoista johdettuihin yleistettyihin hypoteeseihin (Eriksson & Kovalainen 2008, 14). Nämä harvoin kuitenkaan esittäytyvät tutkimuksissa näin selväpiirteisinä, sillä usein sekä induktiivista että deduktiivista päättelyä esiintyy tutkimuksen eri vaiheissa. Lähestymistapaa, jossa hyödynnetään sekä aineisto- että teorialähtöistä ajattelua kutsutaan abduktiiviseksi päättelyksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99), ja se edustaa usein myös kriittisen realismin tutkimuslogiikkaa (Järvensivu & Törnroos 2010, 102).

Abduktiivisella tutkimustavalla tarkoitetaan prosessia, jossa liikutaan jatkuvasti edestakaisin empiiristen havaintojen ja perustana olevan ymmärryksen eli teorian välillä (Eriksson & Kovalainen 2008, 15). Tämän tasapainottelun nähdään laajentavan ymmärrystä sekä teoriasta että empiriasta (Dubois & Gadde 2002, 555). Abduktiossa hyväksytään jo olemassa oleva teoria, joka voi parantaa teoreettista vahvuutta, mutta se sallii myös empiirisiin havaintoihin perustuvan teorian tuottamisen (Järvensivu & Törnroos 2010, 102). On tärkeää tulla tutkimustilanteeseen jollain teoreettisella taustalla (Strauss & Corbin 1990), mutta tutkimuksen ei pitäisi olla rajoittunut aiemmin kehitettyyn teoriaan (Dubois & Gadde 2002, 559).

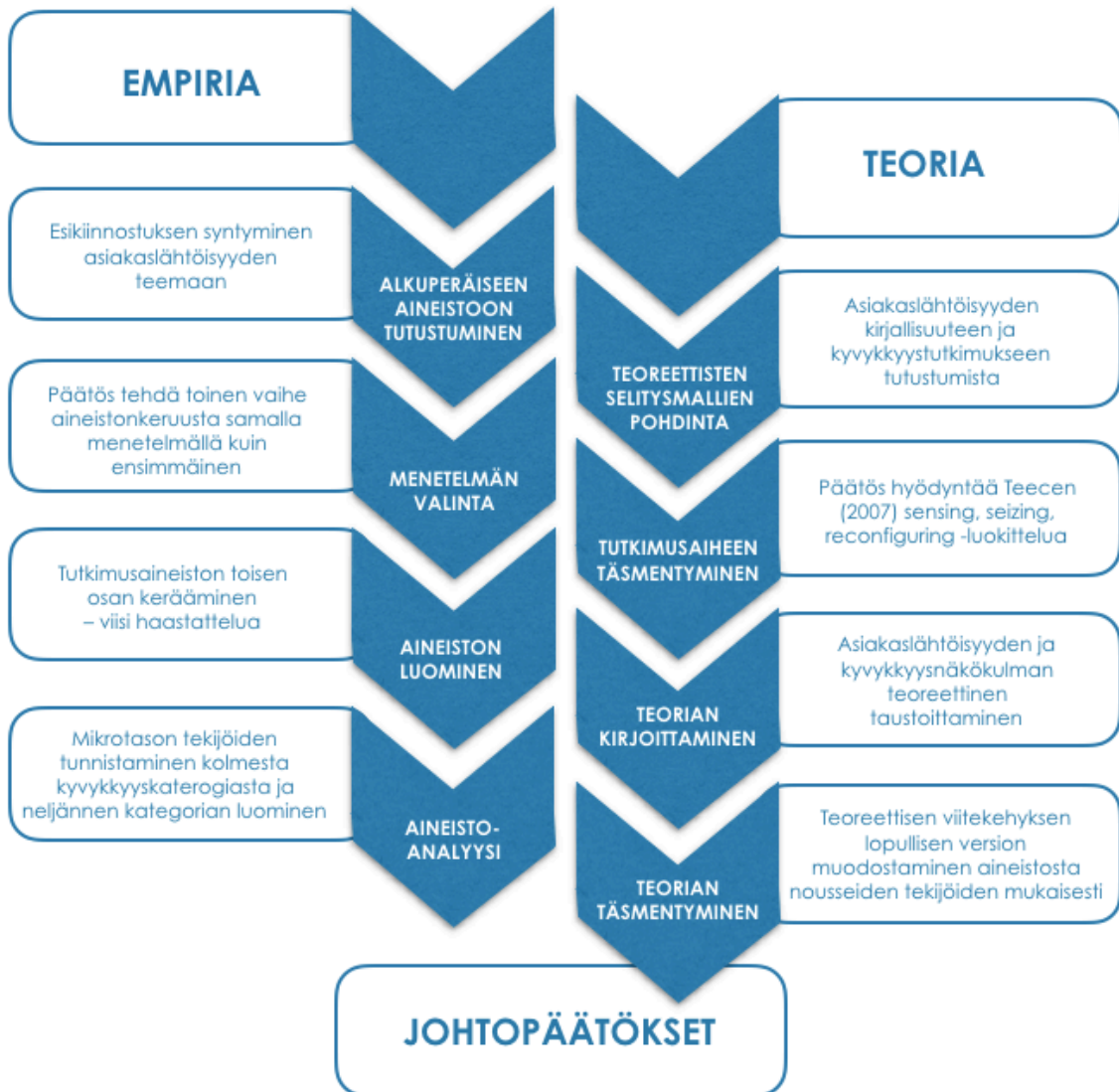
Abduktiota kuvaillaan eksploraatiiviseksi aineistoanalyysiksi, jossa kehitetään uusia ideoita tai hypoteeseja (Eriksson & Kovalainen 2008, 15). Tämän tutkielman eksploraatiivisesta luonteesta kertoo se, että teoriaosuuden viitekehys rakennettiin kahdesta eri teemasta: asiakaslähtöisyydestä ja dynaamisista kyvykkyyksistä. Tutkimusprosessista voidaan tunnistaa abduktion eri vaiheet, kun joissain kohdissa abduktio oli puhdasta, kun taas joissain kallistui enemmän deduktion tai induktion puolelle. Koko prosessi kuitenkin kokonaisuudessaan noudattaa abduktiivista päättelyä (Järvensivu & Törnroos 2010, 102). Kuten Dubois ja Gadde (2002, 558–559) tuovat

ilmi, teoreettinen viitekehys kehittyy tutkimuksen aikana, sillä empiiriset havainnot muuttavat näkemystä teoriasta ja toisin päin. Tarve teorialle luodaan siis vasta prosessin aikana, kun empiirinen työ antaa suuntaa myös teoreettiselle käsitteellistämislle.

3.5.2 Aineiston keruu

Tutkielman aineiston keruu jakautui kahteen osaan: ensimmäiset viisi haastattelua suoritettiin jo ennen varsinaisen tutkimusprosessin alkamista ja toiset viisi tutkimusaiheen valinnan jälkeen. Alkuperäisessä aineistossa mielenkiinnon kohteena oli asiakaslähtöisyys, jota käsiteltiin haastatteluissa hyvin laajalla tulokulmalla. Tutkimusprosessi (kuvio 3) alkoi alkuperäiseen haastatteluaineistoon paneutumalla ja sieltä ilmenevien teemojen tunnistamisella. Seuraavaksi aineistosta nouseviin tekijöihin lähdettiin etsimään erilaisia teoreettisia selitysmalleja. Tämän tuloksena huomattiin selkeä yhtenevyys kyvykkyystudkimuksen ja aineistossa esille nousseiden teemojen välillä. Etenkin Teecen (2007) dynaamisten kyvykkyyksien viitekehysten kolme kyvykkyysskategoriaa (*sensing*, *seizing* ja *reconfiguring*) heijastelivat aineiston tematiikkaa. Lisäksi jo tässä vaiheessa pantiin merkille, että asiakaslähtöisyyden teoreettiset suuntaukset yhdistyvät dynaamisten kyvykkyyksien tutkimustraditioon. Täten asiakaslähtöisyys päätettiin yhdistää dynaamisiin kyvykkyyksiin, ja näiden yhdistelmästä muodostuikin tutkielman aihe.

Tutkimusaiheen valinnan jälkeen seurasi aineiston keruun toinen vaihe, joka sisälsi viisi haastattelua. Teemahaastattelurunko (liite 1) laadittiin Teecen (2007) kyvykkyysskategorioita noudattaen. Mukaan lisättiin myös neljäs kysymysaihe asiakaslähtöisyyden mittaamisesta, joka nousi alkuperäisestä aineistosta asiakaslähtöisyyden yhteydessä esille. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun taltioimiseen ja kerrottiin, että he tulevat esiintymään tutkielmassa nimettöminä. Haastatteluiden pituudet vaihtelivat kahdestakymmenestä minuutista tuntiin ja kahteenkymmeneen minuuttiin.

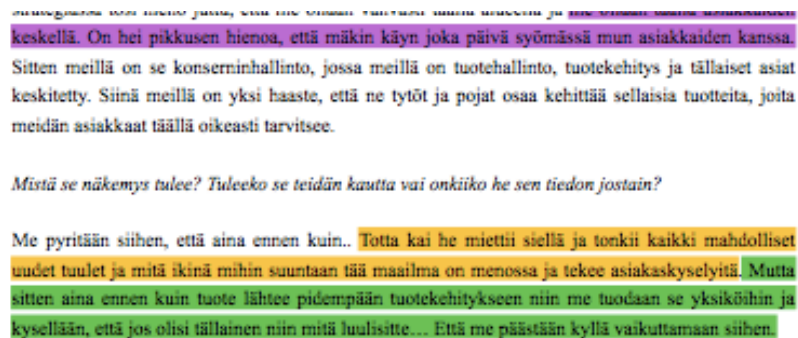


Kuvio 3. Abduktiivisen tutkimusprosessin kuvaus

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin välittömästi jokaisen haastattelun jälkeen. Litteroinnit tehtiin lähes sanasta sanaan alkuperäisessä muodossa, ainostaan toistot jätettiin kirjoitetuista versioista pois. Tekstimuotoista aineistoa muodostui yhteensä 86 sivua 1,2 rivivälillä Times New Roman -fontilla. Jokaisen haastattelun jälkeen tehtiin alustavaa analyysiä aineistosta, joka tässä vaiheessa tarkoitti tärkeimpien lauseiden ja ilmausten merkitsemistä aineistoon ja haastattelun aikana tehtyihin muistiinpanoihin tukeutumista. Vasta kun kaikki haastattelut oli suoritettu, alettiin analyysiä ja luokittelua tehdä syvällisemmin. Tällä tavoin aineisto hahmotettiin kokonaisuudessaan ja kyettiin tekemään sekä vertailua että synteesiä eri näkökulmien välillä.

3.5.3 Aineistoanalyysi

Tutkielman aineiston analyysi aloitettiin muodostamalla temaattisia luokkia edustavia koodeja aineistosta (Cassell & Symon 2004, 256). Aineiston koodaamisella viitataan prosessiin, jossa empiirisestä aineistosta nousevat ominaisuudet, tekijät ja teemat luokitellaan merkin tai koodin avulla (Miles & Huberman 1994; Eriksson & Kovalainen 2008). Samaan ryhmään kuuluvat koodit sitten yhdistetään ja järjestetään esimerkiksi hierarkkisesti toisiinsa nähden (Cassell & Symon 2004, 258). Koodien muodostamat temaattiset tai käsitteelliset kategoriat voivat myös sisältää alakategorioita (Shank 2002). Tässä tutkielmassa aineisto koodattiin värien avulla kategorioihin, jotka edustavat dynaamisten kyvykkyyksien prosesseja sekä asiakaslähtöisyyttä yleisemmällä tasolla. Jokainen kategoria merkittiin omalla värillään (keltainen = sensing, vihreä = seizing, sininen = reconfiguring, punainen = assessing ja violetti = asiakaslähtöisyys yleisesti) (kuvio 4).



keskellä. On hei pikkusen hienoa, että mäkin käyn joka päivä syömässä mun asiakkaiden kanssa. Sitten meillä on se konserninhallinto, jossa meillä on tuotehallinto, tuotekehitys ja tällaiset asiat keskitetty. Siinä meillä on yksi haaste, että ne tytöt ja pojat osaa kehittää sellaisia tuotteita, joita meidän asiakkaat täällä oikeasti tarvitsee.

Mistä se näkemys tulee? Tuleeko se teidän kautta vai onkiiko he sen tiedon jostain?

Me pyritään siihen, että aina ennen kuin.. Totta kai he miettii siellä ja tonkii kaikki mahdolliset uudet tuulet ja mitä skinä mihin suuntaan tää maailma on menossa ja tekee asiakaskyselyitä. Mutta sitten aina ennen kuin tuote lähtee pidempään tuotekehitykseen niin me tuodaan se yksiköihin ja kysellään, että jos olisi tällainen niin mitä luulisitte... Että me päästään kyllä vaikuttamaan siihen.

Kuvio 4. Aineiston värikoodausta

Aineiston alakategoriat puolestaan muodostettiin dynaamisten kyvykkyyksien prosesseja määrittävistä mikrotason tekijöistä. Kuten Teecen (2007) määritelmässä (ks. s. 37) on huomattavissa, mikrotason tekijät eivät ole tiukasti määriteltyjä. Tekijöiden tunnistamista ohjasi täten tutkijan oma näkemys niiden painavuudesta yrityksen strategisessa suunnassa ja päätöksissä sekä ylipäätään niiden relevanssi nopeasti muuttuvissa ja epävarmoissa olosuhteissa (Kindström ym. 2013). Lisäksi Teecen (2007) mallista poiketen tunnistetut mikrotason tekijät ovat tässä tutkielmassa luonteeltaan asiakaslähtöisiä.

Aineiston suuren määrän vuoksi mikrotason tekijöiden tunnistaminen sisälsi useita eri vaiheita ja versioita. Tekijöitä tunnistettiin aluksi runsaasti, mutta niitä pyrittiin karsimaan tutkimuksen tarkoitus mielessä pitäen. Läpinäkyvyyden lisäämiseksi liitteessä 2 löytyy alkuperäinen taulukko kaikista aineistosta tunnistetuista mikrotason tekijöistä. Valmiiseen työhön päätyvä versio haluttiin kuitenkin pitää tutkielman laajuuden huomioon ottaen tiiviinä, joten siihen valikoitui kaikista tärkeimmät aineistosta nousseet mikrotason tekijät. Lisäksi alkuperäisen version tekijöitä yhdistettiin niin, että mikrotason tekijät muodostivat lopullisessa versiossaan suurempia kokonaisuuksia. Nämä tekijät sitten järjestettiin systemaattisesti kunkin dynaamista kyvykkyyttä määrittävän prosessin alle ja niitä tulkittiin toisiinsa nähden. Tulkintaa ohjasi myös aiemmat teoreettiset selitysmallit dynaamisista kyvykkyyksistä ja asiakaslähtöisistä suuntauksista.

Aineistoanalyysin lopputuloksena voidaan huomata puutteita alkuperäisen teorian teemoittelussa (Cassell & Symon 2014, 261). Tässäkin tutkimuksessa alkuperäistä viitekehystä muokattiin ennalta-arvaamattomien empiiristen havaintojen seurauksena, mutta myöskin teoreettisen ymmärryksen karttumisen myötä tutkimusprosessissa (Dubois & Gadde 2002, 559; 2014). Markkinoiden aistimisen, mahdollisuuksiin tarttumisen ja muutoksen aikaansaamisen rinnalle muodostettiin oma kategoriansa, asiakaslähtöisyyden arviointi (*assessing*), kuvaamaan aineistosta noussutta tärkeää kyvykkyyttä arvioida ja mittaroida yrityksen asiakaslähtöisyyden tasoa. Analyysin yleisempänä tuloksena osoitettiin, että asiakaslähtöiset dynaamiset kyvykkyyydet tulevat ilmi mikrotason tekijöissä, jotka yhdessä muodostavat yritystason prosessit markkinoiden aistimisesta, mahdollisuuksiin tarttumisesta, muutoksen aikaansaamisesta sekä asiakaslähtöisyyden arvioinnista organisaatiossa.

4 DYNAAMISET KYVYKKYYDET YRITYKSEN ASIAKASLÄHTÖISYYDEN ILMENTÄJÄNÄ

4.1 Asiakaslähtöisyys yritysjohton kuvaamana

Tässä alaluvussa tuodaan ilmi yritysjohton näkemykset asiakaslähtöisyyden määritelmistä. Taulukossa 7 ilmenee haastateltavien määritelmät siitä, mitä asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan*. Määritelmien perusteella voidaan huomata, että asiakaslähtöisyys merkitsee eri yritysten johton henkilöille hieman erilaisia asioita: jotkut näkevät sen strategiana tai prosessina, kun taas toiset hahmottavat sitä kokonaisvaltaisempaan organisaation kulttuurina tai filosofiana.

Taulukko 7. Yritysjohton määritelmät asiakaslähtöisyydelle

HAASTATELTAVA	ASIAKASLÄHTÖISYYDEN MÄÄRITELMÄ	ASIAKASLÄHTÖISYYDEN SUUNTAUS
B	<i>-- se edellyttää sitä, että sä kuuntelet, sä näet ja sä ymmärrät sitä asiakasta. Se on asenne!</i>	Asiakasymmärrys ASENNE
C	<i>-- pitää saada aikaan muutos, joka ilahduttaa kuluttajaa ja asiakasta -- koska se johtaa näiden osapuolten ostokäyttäytymisen positiiviseen muutokseen ja saa meille kasvua aikaan. Siitä lähtee se asiakaslähtöisyys.</i>	Muutos ja sen luominen HOLISTINEN NÄKEMYS
E	<i>-- niitä, joita on ennenkin kutsuttu asiakkaisiksi tai 'pokiksi' kohdellaan paljon paremmin, suunnitellummin ja laadukkaammin niin, että niistä tulee kumppaneita, kavereita, asiakkaita. Lähes elimellinen osa meidän toimintaa.</i>	Suhteen muodostaminen ja kehittäminen STRATEGIA
F	<i>-- kyllähän se lähtee se asiakaslähtöisyys niin...täytyy olla ensinnäkin hyvä asiakasymmärrys siis tällainen 'insight', jolloin pitää ymmärtää että mitä ne asiakastarpeet on. Mikä on se impulssi tai motivaatio, jonka johdosta asiakas lähestyy yrityksen tuotetta tai palvelua; mitä tarvetta palvelemaan tällainen interaktio syntyy?</i>	Asiakasymmärryksen kartuttaminen PROSESSI
G ja H	<i>Päivittäinen tekeminen palvelee asiakasta enemmän kuin meidän omaa yritystä. Eli jos mietitään jotain toimintamalleja ja prosesseja, ne on asiakaskohtaisesti tehtyjä ja pystytään mukauttamaan niitä vastaamaan siihen varsinaiseen tarpeeseen, eikä silleen, että 'meillä on yks malli, ottakaa tai jättäkää'</i>	Asiakastarpeeseen mukautuminen STRATEGIA
I	<i>-- asiakaslähtöisyys on sitä, että yritys aidosti pitää asiakkaan tarpeet tuotteiden ja toimintaprosessien suunnittelun ja kehittämisen pohjana</i>	Asiakasymmärryksen kartuttaminen PROSESSI

HAASTATELTAVA	ASIAKASLÄHTÖISYYDEN MÄÄRITELMÄ	ASIAKASLÄHTÖISYYDEN SUUNTAUS
J	<i>Asiakaslähtöisyys on organisaation ainut tapa menestyä, kasvaa, löytää kilpailuetua ja se tarkoittaa sitä, että asiakaslähtöisyys ei näy pelkästään markkinoinnissa, vaan sen pitää näkyä kaikissa yrityksen funktioissa - - asiakaslähtöisyys on filosofia - - se ei ole niin kuin yhden funktion, vaan se näkyy kaikessa siinä koko organisaation kulttuurissa ja kehittämisessä myöskin. Elikkä se on sitä, että asiakkaan ääni on jollain tavalla sen yrityksen päätöksenteossa mukana, jotta se yritys voi menestyä taloudellisesti paremmin</i>	Asiakaslähtöisyys organisaation filosofiana STRATEGINEN JA HOLISTINEN NÄKEMYS
K	<i>Se on niin kuin strateginen ajattelutapa, tällainen 'strategic thinking' -juttu. Se tarkoittaa sillon sitä, että yritys näkee, että asiakas on se fokus, jonka vuoksi ollaan olemassa ja tehdään ja ajattelu lähtee sieltä asiakkaasta purkamaan</i>	Asiakasymmärrys kilpailuetuna STRATEGIA

* Haastateltavien A ja D osalta määritelmiä ei löydy, sillä haastattelut kuuluivat alkuperäiseen aineistoon, jossa asiakaslähtöisyyden määritelmää ei varsinaisesti kysytty

Asiakasymmärrys nousi yhdistäväksi teemaksi niin asiakaslähtöisyyden määritelmissä kuin dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijöissäkin. Asiakaslähtöisyyttä verrattiin ajatukseen siitä, että asiakkaan tarpeet nähdään perustana kaikelle yrityksessä tapahtuvalla toiminnalla. Asiakaslähtöisyyden koettiin edellyttävän tuotteiden, palveluiden ja prosessien mukautumista asiakastarpeisiin. Lisäksi asiakasta ei nähty vain objektimaisena tekemisen kohteena, vaan pikemminkin kumppanina ja kaverina, mikä viittaa suhteen rakentamiseen asiakkaan kanssa.

Haastateltavien B, F ja I näkemys on yhtenäinen siinä mielessä, että niissä korostuu asiakasymmärryksen merkitys ja sen lähtökohta kaikelle yrityksen toiminnalle. Näin ollen asiakasymmärrys ei ainoastaan näyttäydy prosessin muodossa, jossa tietoa hankitaan, jaetaan ja varastoidaan yrityksessä (Said ym. 2015, 1172), vaan se käsitetään yrityksen eräänlaisena olotilana, ajattelutapana, ajatusmallina tai asenteena ja täten siis kokonaisvaltaisempaan rakenteeseen kuin prosessimuotoinen asiakasymmärryksen kartuttaminen. Etenkin haastateltavan B määritelmässä asiakasymmärrys käsitetään prosessin sijaan organisaatiossa asenteena.

Haastateltavien E, H ja K määritelmissä puolestaan korostuu strateginen näkemys asiakaslähtöisyydestä. Haastateltavan E näkemyksessä alleviivataan suhteen muodostamisen tärkeyttä asiakkaaseen. Tämä ilmentää asenteen muuttumista asiakasta

kohtaan, jolloin asiakas nähdään pikemminkin yhteistyökumppanina, tuotteiden ja palveluiden yhteistuottajana, arvon yhteisluojana sekä tiedon ja osaamisen yhteiskehittäjänä (Vargo & Lusch 2008; Wang ym. 2004). Asiakkaan strategista roolia painottavat myös haastateltavien G ja H määritelmät. Etenkin asiakaskohtaisuus ja asiakastarpeeseen mukautuminen toisintavat näissä määritelmissä strategista suuntausta asiakaslähtöisyydestä (Treacy & Wiersema 1993; Brock & Zhou 2012).

Haastateltavan J määritelmässä on puolestaan havaittavissa sekä strategisia että holistisia elementtejä asiakaslähtöisyydestä. Strateginen rooli näyttäytyy siten, että kasvun ja kilpailuedun löytämisen nähdään edellyttävän asiakaslähtöistä ajattelutapaa. Asiakaslähtöisyys käsitetään myös kyseiselle yritykselle ainoana tapana menestyä markkinoilla. Samaisen haastateltavan määritelmässä asiakaslähtöisyys ilmenee myös kokonaisvaltaisesti organisaation filosofiana, joka kattaa kaikki yrityksen funktiot. Niin ikään haastateltavan C määritelmässä korostuu asiakaslähtöisyyden holistinen rooli, joka ilmeni muutoksen kautta (esim. Moorman & Day 2013). Muutos myös edusti koko haastattelun kulkua ohjaavaa teemaa. Organisaation ajattelumallissa tapahtuvan muutoksen nähtiin johtavan myös asiakkaan ostokäyttäytymisen positiiviseen muutokseen, joka puolestaan saa yritykselle kasvua aikaan.

Mielenkiintoista haastatteluissa asiakaslähtöisyydestä oli huomata, että yritysjohton ajatusmaailma saattoi sinänsä olla asiakaslähtöinen, mutta käytännön toimintatavoissa asiakaslähtöisyyden koettiin monelta osin olevan vielä keskeinen kehittämisen alue. Tämä on yhteneväinen huomio Meehanin ym. (2016) tutkimukseen, jossa yritysjohtajat myöntävät asiakkaiden ymmärtämisen olevan yrityksen menestyksen kannalta ratkaisevaa, mutta johtamiskäytännöt puhuvat kuitenkin muuta. Samoin tämän tutkielman haastateltavat osoittivat, että Suomessa asiakaslähtöisyydessä ollaan vielä monissa yrityksissä ja kokonaisilla toimialoilla auttamattomasti jäljessä globaaleista toimijoista. Haastateltavat tiedostavat kuitenkin tuote- ja teknologiakeskeisen ajattelutavan ongelman, jossa tuotteiden tai palveluiden suunnittelun yhteydessä ei välttämättä ajatella, miten ne lopulta palvelevat asiakkaan tarpeita. Tuotekeskeisyys

(haastateltavat C ja B) ja teknologiakeskeisyys (haastateltava I) ilmenivät haastatteluissa eräänlaisina vastakkainasetteluina asiakaslähtöiselle liiketoiminnalle.

Sä et mene oma edellä, et kuule mulla on viimeisen päälle hieno tuote ja mä yritän tunkea sitä vaan se asenne, että mä koetan ymmärtää mitä sä tarviit. Koittaa aina löytää sen ratkaisun. – Haastateltava B

Tässä bisneksessä [elintarvike] liian usein ollaan hirveän tuotekeskeisiä. Me yritetään tehdä hyviä tuotteita ja me ei ajatella sen pidemmälle, että mikä se tuotteen funktio on. – Haastateltava C

Se, johon suomalaiset useimmiten sortuu tai toteuttaa, on se, että on olemassa joku teknologia, joka on sen kehittämisen lähtökohtana tai on olemassa joku historia, että tehdään asioita, myydään niitä tuotteita ja tehdään, miten on aina ennenkin tehty. – Haastateltava I

Haastateltavien puheesta oli myös kiinnostavaa havaita asiakaslähtöisyyteen liittyviä piirteitä sen mukaan, miten he kuvasivat yrityksen suhdetta asiakaskuntaansa. Haastateltavat ilmensivät erilaisilla fyysistä paikkaa kuvaavilla adjektiiveilla yrityksen asemointia asiakkaaseen nähden. Ilmaisut, kuten “asiakkaiden keskellä”, “ylhäältä alas”, “asiakkaasta päin” ja “lähellä” tuovat ilmi sitä, miten tiiviisti johto näkee yrityksen olevan tekemisissä asiakkaidensa kanssa. Haastateltava B toteaa edustamansa yrityksen sijaitsevan kuvaannollisesti asiakkaiden keskellä. Myös “*hands on*” ilmaus viittaa siihen, että koko organisaatio on jatkuvasti asiakkaan kanssa tekemisissä. Samainen haastateltava toteaa käyvänsä asiakkaidensa kanssa joka päivä lounaalla ja tällä tavalla pysyvän ajan tasalla asiakkaan maailmasta.

Tää organisaatio menee näin, että me ollaan tällä ‘hands on’. Me ollaan täällä asiakkaiden keskellä. – Haastateltava B

Tämän päivän käsitykseen nähden se oli ennen aika hyvin ennustettavaa ja rauhallista tekemistä. Tehtiin ikään kuin ylhäältä alas tästä katsottuna. Nyt kuluttaja hyvin pitkälti määrittää, minkälaiset tuotteet ja palvelut toimii ja myy. Tullaan siihen asiakaslähtöisyyden tai asiakasymmärryksen roolin korostumiseen. Tehdään asiakkaasta päin. – Haastateltava F

- - kriittisten, tärkeiden asiakkaiden kanssa koko ajan valmiina, kiinnostuneita heistä ja lähellä. – Haastateltava E

Haastateltava F puolestaan vertaa menneisyydessä yrityksen tekemisen olleen hierarkkista ylhäältä alas -toimintaa, jolloin yrityksellä nähtiin olevan täysi valta tuotteiden ja palveluiden sisällön tuottamisesta. Kuluttajien valtaistumisen (Teece 2010,

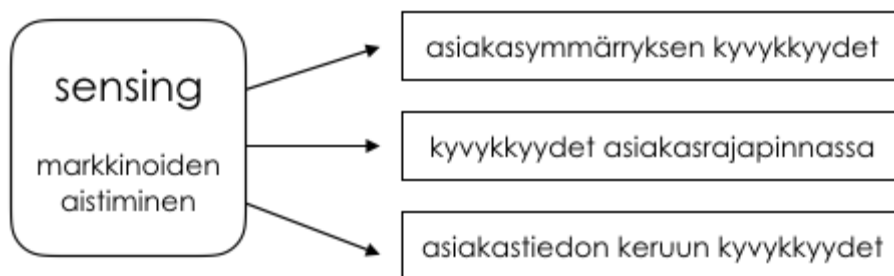
172) seurauksena roolit ovat kääntyneet siten, että tekeminen tapahtuu pikemminkin asiakkaasta päin. Samaten haastateltava E korostaa läheisen suhteen muodostamisen asiakkaaseen olevan asiakaslähtöisyyden ytimessä.

4.2 Asiakaslähtöisten dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijät

Asiakaslähtöiset dynaamiset kyvykkyydet pohjautuvat Teece'n (2007) viitekehyksen kolmeen erilaiseen organisaatiota sitovaan prosessiin – markkinoiden aistimiseen (*sensing*), markkinamahdollisuuksiin tarttumiseen (*seizing*) ja muutoksen aikaansaamiseen (*reconfiguring*). Näiden rinnalle muodostettiin lisäksi neljäs kategoriansa, asiakaslähtöisyyden arviointi (*assessing*), joka ilmeni haastatteluissa tärkeänä asiakaslähtöiseen liiketoimintaan liittyvänä kyvykkyytenä. Neljän eri kategorian alta tunnistettiin niitä määrittäviä mikrotason tekijöitä.

4.2.1 *Sensing*: markkinoiden aistiminen

Asiakaslähtöisestä markkinoiden aistimisesta tunnistettiin kolme mikrotason tekijää: asiakasymmärryksen kyvykkyydet, kyvykkyydet asiakasrajapinnassa sekä asiakastiedon keruun kyvykkyydet (kuvio 5).



Kuvio 5. Markkinoiden aistimisen kyvykkyydet

4.2.1.1 Asiakasymmärryksen kyvykkyydet

Kehittyvä asiakasymmärrys nähtiin haastatteluissa keskeisenä lähtökohtana markkinoiden aistimiselle. Näihin kyvykkyyksiin liittyi olennaisesti ajatus

markkinoiden tutkimisesta ja havainnoimisesta sekä paikallisesti että toimialojen reuna-alueilta (Nelson & Winter 1982; Teece 2007; Day & Schoemaker 2004, 119). Asiakasymmärryksen todettiin kehittyvän jatkuvasti asiakkaan nykyisten ja piilevien tarpeiden ja tavoitteiden tunnistamisen avulla. Yritysassiakkaiden kohdalla tämä ajatus laajeni asiakkaiden liiketoimintamallin, verkoston ja koko toimialan syvälliseen ymmärtämiseen.

Yritysten tulisi olla proaktiivisia vastatessaan markkinoiden muutoksiin havaitsemalla heikkoja signaaleja asiakkaista, joilla ennakoitaan markkinoiden trendejä (Day 2011, 2014). Tämä näkemys korostui myös haastateltavien keskuudessa: haasteltava A painottaa läheisen suhteen pitämisen asiakkaisiin olevan edellytys aistia piileviä tarpeita ja saada signaaleja mahdollisista ongelmakohdista palvelun tuottamisessa. Samaten haastateltava K puhuu asiakkaan tarpeiden ja käyttäytymisen tuntemisen tärkeydestä ja yrityksen kyvykkyydestä niiden ennakointiin.

Nykyistä tiiviimmän kontaktin ylläpitäminen tähän asiakaskuntaan on edellytys sille, että tunnistetaan siellä olevat tällaiset heikot signaalit ja saadaan vihiä siitä, onko meillä, meidän palveluissa jotakin sellaista parannettavaa, joka saattaa johtaa sitten asiakkuuden menettämiseen, jos me ei siihen puututa. – Haastateltava A

Yritys ei voi olla asiakaslähtöinen, ellei se tunne asiakkaitaan. Siis tavallaan pelkkä halu ei riitä. Se, että tarjotaan kahvia pahvimukista kerran asiakkaille, niin se ei ole asiakaslähtöisyyttä, vaan sun täytyy tuntea asiakkaan tarpeet, niiden käyttäytyminen. Ja tavallaan pystyä tätä ennakoimaan. – Haastateltava K

Tulevaisuusorientaatio markkinoiden aistimisessa painottui myös asiakkaan omien tavoitteiden tuntemisena ja niissä eteenpäin viemisenä. Tavoitteiden tuntemisen nähtiin lisäävän asiakasymmärrystä, jolloin myös yrityksen oma asemointi suhteessa asiakkaaseen saattaa muuttua. Haastateltavat C ja J toteavat yrityksen tehtävän olevan se, että asiakas onnistuu omissa tavoitteissaan. Haastateltava J puolestaan kuvailee asiakkaan menestyksen olevan olennainen yrityksen omaa strategiaa ohjaava tekijä. Näin ollen B2B-yrityksen strategian täytyy mukautua asiakasyrityksen menestymisen ehtoihin.

Mun täytyisi ymmärtää mun asiakkaitteni tavoitteet ja näkymät tulevaisuuteen, jotta meidän organisaatio osaisi positioida meidän tavoitteet siihen asiakkaaseen nähden. Eli mitä mä voin sille asiakkaalle tarjota sellaista, joka auttaa heitä menemään siinä omassa tavoitteessaan eteenpäin? – Haastateltava B

Meidän tehtävähän itse asiassa on auttaa asiakasta onnistumaan omassa bisneksessään, joka on hieman tällainen banaali lausunto. Mutta jos mennään ruohonjuuritasolle, niin mä olen sanonut kauppiaille, että minun tehtävä on tehdä sinusta parempi, kiinnostavampi ja innostavampi kauppias sun kuluttaja-asiakkaiden silmissä. – Haastateltava C

Mulla on sellainen filosofia, että 'customer success' on se mun tai meidän strategia, eli asiakkaan menestyminen on hyvä fokus. – Haastateltava J

Haeckelin (2004, 181) mukaan on tärkeää investoida organisaation näkökulman laajentumiseen, sillä tällöin voidaan huomata merkityksiä ilmeisen tiedon keskeltä, laajennetaan aistittavissa olevia signaaleja sekä kehitetään kykyä muuttaa uusia signaaleja merkityksellisiksi. Yritysassiakkaiden kohdalla markkinoiden aistimisen nähtiin edellyttävän asiakkaiden tarpeiden ja tavoitteiden tunnistamisen lisäksi koko asiakasyrityksen liiketoimintamallin ymmärrystä.

Tietysti edellytetään, että yrityksellä on riittävän hyvä IT-osaaminen, mutta samaan aikaan edellytetään, että sillä on riittävän hyvä ymmärrys siitä asiakasyrityksen liiketoimintamallista, koska siihenhän sitä tuotetaan sitä ratkaisua. – Haastateltava K

Markkinoiden laaja-alaisesta aistimisesta kertoo myös asiakkaan verkoston tunteminen ja verkoston luomisessa auttaminen. Haastateltavat B ja E jakavat ajatuksen siitä, että asiakaslähtöisyys edellyttää asiakasyritysten yhteistyökumppaneiden tuntemista ja jopa ulkopuolisten kumppanuuksien solmimisessa auttamista. Verkoston lisäksi myös asiakasyrityksen toimialan tunteminen ja sen laaja-alainen hahmottaminen nähtiin markkinoiden aistimisessa tärkeänä ja asiakasymmärrystä syventävänä.

Ja sitten pyritään vielä niin, että nää yritykset tuntee toinen toisensa, jotta ne pystyisi tekemään keskenään yhteistyötä. Uskotaan myös siihen, että kun se kumppani löytyy siitä läheltä niin siinä myös sitten tällainen helppous ja luotettavuus ja kaikki tämmöinen toteutuu, jolloin se sitoo sitä asiakkuutta siihen paikkaan entisestään. – Haastateltava B

Sen tietäminen mitä asiakas aikoo kohta tehdä, näihin asioihin liittyen, miten me pystytään palvelemaan. - - Ja myöskin sen tietäminen, että ketkä meillä sen asiakkaan kanssa oikeasti ovat tekemisissä. – Haastateltava E

Pitää ymmärtää sitä asiakasyrityksen toimialaa. Ei riitä, että sä ymmärrät omaa, vaan sen asiakasyrityksen. – Haastateltava J

Haastateltava C korostaa kuluttajaymmärryksen merkitystä, vaikka ostaja ja maksava asiakas onkin yritysasiakas. Ei siis riitä, että yritys tuntee omat asiakkaansa, vaan

asiakaslähtöinen markkinoiden aistiminen vaatii myös loppuasiakkaan tarpeiden ymmärtämistä (Anderson, Kumar & Narus 2007).

Nyt meidän tilanteessa, kun meillä on kaksi vertikaalista asiakasta eli kuluttaja ja sitten meidän ostaja ja maksava asiakas. Niin kyllä meillä täytyy olla se kuluttajaymmärrys. Se on iha core-juttu, koska kun meillä on kuluttajaymmärrys, ja sitten kun pitää konvertoida se kuluttajaymmärrys tuotteiksi ja palveluiksi. – Haastateltava C

Mitä systemaattisempaa (vrt. ad hoc) markkinoiden aistiminen ja sen tulkinnan prosessi on, sitä syvempi ymmärrys yrityksellä on asiakkaiden tarpeista ja tuotteen tai palvelun käyttökontekstista (Winter 2003; Bharadwaj & Dong 2014, 810). Samaten haastateltava J puhuu markkinoiden aistimisesta systemaattisena prosessina. Hänen edustamassaan yrityksessä kehitetään systemaattista työkalua, jonka avulla hahmotetaan laajasti toimialaa ja ennakoidaan siellä tapahtuvia muutoksia. Ajatus on yhteneväinen markkinoiden reuna-alueiden havainnoinnista (Day & Schoemaker 2004, 119). Haastateltavan J mukaan työkalu ei näytä, mistä kaikkialta informaatio tulee, mutta hahmottaa laajasti esimerkiksi kumppanuudet ja verkostot, jakelutiet, palvelut sekä sidosryhmät nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi sillä seurataan toimialoja, kuten sitä, mitkä toimialat ovat kasvavia ja mitkä vastaavasti heikkeneviä ja mitä murroksia tulevaisuudessa on näkyvissä esimerkiksi digitaalisuuden saralla.

Itse olen nyt rakentamassa just kesällä systemaattista toimintoa siihen market sensingiin - - meillä on funktio, joka jatkuvasti kerää ja sellainen henkilö, joka on vastuussa tämän tiedon keräämisestä koko ajan ja sen hoitamisesta, että se tuo informaatiota. Ja sitten johdon tehtävä on tavallaan tehdä päätöksiä siitä, että miten tähän informaatioon reagoidaan. – Haastateltava J

Haastateltava E tuo edellisestä poiketen ilmi, ettei markkinoiden aistiminen aina ole systemaattista, sillä autenttisia ja spontaaneja asiakaskohtaamisia voi olla hankalaa toteuttaa jonkin kaavan mukaisesti. Näin ollen markkinoiden aistiminen voi yrityksen luonteesta riippuen olla hyvinkin epäsystemaattista, mikä puolestaan vaatii kykyä toimia luontevasti ennalta määrittelemättömissä kohtaamistilanteissa.

Asiakkaat tulee ties mistä kulmasta meitä vastaan. Ovesta, tuossa kadulla tai asiakkaan luona. Ja me ei pystytä sitä ihan suoraan sellaisenaan lokeroimaan tai jäsentämään sitä siinä kohtaa. Silloin se parhaimmillaan on hyvin autenttinen ja antoisa kohtaaminen sen asiakkaan kanssa. Ja sitten päästään siihen kiinni. – Haastateltava E

Meidän kovin kilpailu tässä digitaalisessa markkinalla ei oo tullut sieltä, mistä me on oletettu sen tulevan eli näistä vahvojen kotimaisten tai ruotsalaisten toimijoiden

piiristä, vaan se on tullut yht'äkkiä kulman takaa Amerikasta. Googlet ja Facebookit on vienyt puolet digimarkkinasta Suomessa. – Haastateltava F

Vaikka markkinoiden aistiminen olisi asiakaslähtöistä, ei sen tulisi pelkästään keskittyä ymmärryksen kartuttamiseen asiakkaista, vaan huomion kiinnittämistä myös kilpailijoihin, muihin toimialoihin ja markkinoiden murrostekijöihin. Tällöin yritys on kykeneväinen huomaamaan toimialaa radikaalisti muuttavat toimijat. Haastateltavan F lainaus toisintaa ajatusta siitä, ettei pelkkä paikallinen markkinoiden aistiminen yrityksessä riitä, vaan tarvitaan yhä laaja-alaisempaa ulottuvuutta mahdollisten muutostekijöiden aistimiseen (Haeckel 2004, 181).

4.2.1.2 Kyvykkyudet asiakasrajapinnassa

Asiakaskohtaamisiin liittyvien mahdollisuuksien aistiminen on haastavaa, sillä niillä on taipumusta piillä syvällä asiakaskohtaisissa prosesseissa (Vargo & Lusch 2008). Day (2002, 243) korostaa etulinjan työntekijöiden kuulemista, sillä palvelua tuottavat yksilöt ovat usein motivoituneimpia aidosti kuuntelemaan yrityksen asiakkaita. Kyseinen näkökulma nousi myös haastatteluissa selvästi esille. Asiakasrajapinnassa olevilla työntekijöillä nähdään haastateltavien mukaan olevan ”tuntosarvet” ja ”sensorit” uusille ideoille ja kehitysehdotuksille. Jotta yritys kykenee kehittämään dynaamisia kyvykkyksiään, pitäisi johdon oppia luottamaan työntekijöiden omaan arviointikykyyn tähdäten tällä tavoin kollektiivisempaan ajatteluun organisaatiossa (Felin & Powell 2016, 89). Haastateltavan F mukaan myös asiakasrajapinta, ei pelkästään ylin johto, on yhtä lailla kykeneväinen tekemään päätöksiä ja innovoimaan.

Nyt kun meillä on nuo aulapalvelut ja ne tapaa asiakkaita, ne on asiakasrajapinnassa. Ne on niinku tuntosarvet siinä koholla. – Haastateltava B

Ne siellä asiakasrajapinnassa niin kun sanotaan nykypäivänä, niin siellä olevat ihmiset, niillä on parhaat sensorit siihen, että mitä täällä olisi nousemassa, mitä täällä voisi tehdä, miten tätä voisi muokata. Niillä on kyky tehdä niitä päätöksiä, innovoida ja sitten sillä paikallisella johdolla, niin alhaalla kuin mahdollista, pitää olla kyky tehdä niitä päätöksiä, näitä kokeiluja. – Haastateltava F

Asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden kyvykkyys vuorovaikutteisuuteen auttaa yritystä aistimaan heikkoja signaaleja kohtaamisissaan asiakkaidensa kanssa (Day ja Schoemaker 2016, 71). Taito kommunikoida, olla kiinnostunut, utelias ja ymmärtää

asiakasta nähtiin tärkeinä markkinoiden aistimisessa myös haastateltavien C, K, D ja G osalta.

Kun on seurannut näitä asiakasrajapinnassa toimivia ihmisiä, otetaan vaikka tämä meidän myyntijohtaja, niin sillä että hän osaa olla asiakkaiden kanssa ja osaa hoitaa niitä asiakassuhteita, sillä kompetenssilla on niin iso merkitys. – Haastateltava C

Henkilöstön myös etulinjassa erityisesti, pitää pystyä asettumaan asiakkaan asemaan, siis ymmärtämään hänen käyttäytymisensä, mistä hänelle syntyy asiakasarvoa? – Haastateltava K

Luultavasti sellainen yksi ydinominaisuus, kompetenssi asiakasrajapinnassa on kertakaikkiaan se kyky ja taito kommunikoida. Sanoa riittävästi ja kuunnella riittävästi sen asiakkaan kanssa. – Haastateltava C

Mun tehtävä on ohjata sitä lääkäriä ymmärtämään sen juuri, että 'for you it's just another Tuesday' kun sä tuut leikkaamaan, mutta sille asiakkaalle sen on ainutkertainen tilanne elämässä. Että koittakaa ihmeessä olla läsnä. – Haastateltava D

Jos ei oo kiinnostunut tai jos on enemmänkin niinku hallinnollinen henkilö, joka on sisäisistä palveluista kiinnostunut, niin ei hän sitte kauheen, ainakaan helpolla, saa sitä tietoa. Ehkä juuri se aktiivisuus, uteliaisuus, kyky kysyä. – Haastateltava G

Markkinoiden aistimista voidaan nähdä johdettavan rekrytoinnin kautta. Koulutustaustalla ei koeta olevan niin paljon merkitystä, vaan organisaation työntekijöitä vaaditaan poikkitieteellistä uteliaisuutta ja kykyä yhdistellä erilaisia asioita. Näin ollen yrityksen johdolla ja rekrytoinneista vastaavilla pitää olla kyvykkyyksiä arvioida, minkälaista osaamista yritys saattaisi tulevaisuudessa tarvita, jotta markkinoiden aistiminen ja mahdollisuuksien näkeminen organisaatiossa onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla.

Sillä muodollisella koulutuksella, josta tulee aina jonkinlainen kompetenssi, ei niinkään ole niin paljoa merkitystä, kun sillä henkilön omalla alttiudella, uteliaisuudella, kiinnostuksella siitä työstä, mitä se tekee. - - Se on ehkä tämmönen poikkitieteellinen uteliaisuus, kyky yhdistellä erilaisia asioita. – Haastateltava G

Jos sulla on näkemys, että esimerkiksi nyt vaikka terveydenhuolto kasvaa, se on mun näkemys. Sit sä rupeet esimerkiksi rekrytoimaan ihmisiä, jotka ymmärtää sitä terveydenhuollon dynamiikkaa paremmin. Eli sä joudut nykypäivänä ottaan ihmisiä ihan eri taustoilta. – Haastateltava J

Mulla on joku insinööri-kiinteistöpäällikkö, jonka tietysti pitää olla hirveen hyvä sen teknisessä osaamisessa, mutta sen täytyy osata kuunnella sen asiakasta, koska mä en tee sellaisella insinöörillä mitään, joka ei saa kuunnella asiakasta ja ymmärtää sitä tilannetta. – Haastateltava B

Markkinoiden aistiminen ei toisaalta rajoitu vain asiakasrajapintaan, vaikka sen tärkeys nouseekin merkittävänä esille. Asiakaslähtöisissä yrityksissä koko organisaation etulinjan myyntihenkilöistä yritysjohtoon tulisi olla tietoisia piilevien ongelmien ja mahdollisuuksien huomaamisesta (Day 2011, 186). Myös haastateltava B tuo yllä ilmi, että asiakaslähtöisyys koskettaa koko henkilöstöä – myös tekniseen puoleen suuntautuvien työntekijöiden pitää olla kykeneväisiä kuuntelemaan asiakkaita, ei pelkästään asiakasrajapinnan.

4.2.1.3 Asiakastiedon keruun kyvykkyudet

Kolmas havaittu mikrotason tekijä markkinoiden aistimisessa käsittää asiakastiedon keruun. Haastatteluissa korostui digitalisaation mahdollistama suurten tietomassojen kerääminen asiakkaista, jonka avulla heidän käyttäytymistään pystytään seuraamaan ja yrityksen toimintaa tämän tiedon mukaisesti muuttamaan. Selvästi hallitsevia teemoja digitalisaatio ja sen luomat mahdollisuudet edustivat etenkin media-alan yrityksen toimitusjohtajan (haastateltava F) sekä vakuutusalan yrityksen asiakkuusjohtajan (haastateltava J) kanssa käydyissä haastatteluissa.

Kuten Erevelles ym. (2016), myös haastateltava F korostaa big datan tarjoavan yritykselle mahdollisuuksia parantaa yrityksen nopeaa mukautumista edistäviä kyvykkyyyksiä. Haastateltava F viittaa perinteisten markkinoiden aistimisen menetelmien korvautuvuuteen digitaalisilla menetelmillä, joilla pysytään reaaliaikaisesti asiakkaan muuttuvien tarpeiden perässä. Haastateltava J korostaa informaation keräämistä etenkin ennakoitavuuden näkökulmasta.

Tällä hetkellä se päälinja on se, että me haetaan sitä insightia antropologisin menetelmin eli todellista käyttäytymistä seuraamalla. Eli nyt syntyy digitaalisia jälkiä tuolla palvelukäytössä nanosekunnin välein ja sitä dataa hyödyntämällä sitten pyritään analysoimaan ja mylläämään ja jalostamaan niin, että se asiakasymmärrys nousee. – Haastateltava F

- - periaatteessa päästään hyvin lähelle halutessamme yksittäisen kuluttajan tai päätöksentekijän, jos on tällainen B2B-tekijä, käyttäytymistä seuraamaan, ja sen käyttäytymisen mukaisesti sitten sitä palvelutarjoomaa muuttamaan. Ja sitten edelleen käytetään perinteisiä menetelmiä, kysytään suoraan asiakkaalta, mitä tuumaat ja mitä pitäisi kehittää, kokeilemalla. – Haastateltava F

Sä ennaltaehkäiset, keräät informaatiota vakuutuslalla aika paljon, että se ei ole enää sitä, että korvaus maksetaan, vaan sä kerään kokoajan informaatiota, jolla sä ennaltaehkäiset vahinkojen tapahtumista. – Haastateltava J

Digitalisaation hyödyntämismahdollisuuksissa tuotiin ilmi olennainen analytiikkaan liittyvä kyvykkyys: sen hahmottaminen, mitkä ovat ne teknologiset ratkaisut, joilla todella helpotetaan asiakkaan elämää. Kuten Teecen (2007) näkemyksessä markkinoiden aistimisen kyvykkyyksistä, myös asiakaslähtöinen markkinoiden aistiminen käsittää teknologisten mahdollisuuksien tunnistamista. Haastateltava I kuitenkin tuo ilmi, että tämän pitää tapahtua asiakaslähtöisesti eli miettimällä kaikki teknologiset ratkaisut aina asiakkaan näkökulmasta arvoa tuottavaksi.

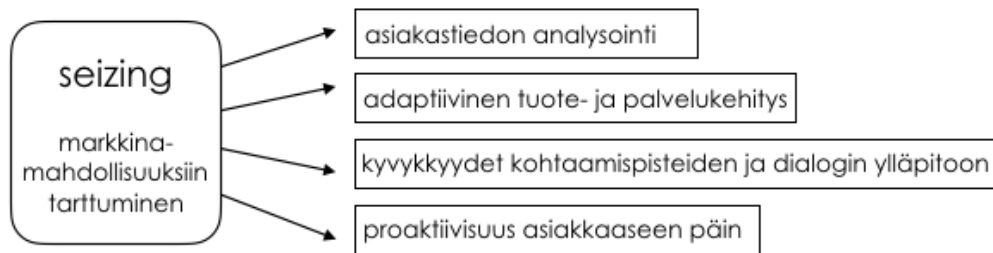
Digitalisaatioon liittyvien uusien teknologioiden hyödyntämismahdollisuuksien näkeminen on yks kyvykkyys, joka on ehkä vaikeempi kuin se toimeenpano - - sun pitää ensin pystyä hahmottamaan, että miten sä pystyt niillä välineillä sitä asiakkaan elämää helpottamaan ja tunnistaa ne mahdollisuudet. – Haastateltava I

Tuotetaan asiakkaalle lisää tietoa tästä omata ostokäyttäytymisestäään, jota ne selvästikin kaipaa plus sitten tietysti siinä sivussa saadaan itsekin sitä tietoa ja vähän enemmänkin sitä tietoa mitä asiakas saa, jolloin me taas osataan ennakoita tätä tiettyjä trendejä, joita näin monimuotoisessa kentässä tapahtuu. – Haastateltava A

Haastateltava A tuo ilmi keinon käyttää hyväksi digitaalisuuden luomia mahdollisuuksia asiakastiedon keruussa. Asiakastiedon palauttaminen takaisin asiakkaalle nähtiin koituvan suoraksi lisäarvoksi asiakkaalle. Samalla kuitenkin korostettiin, että yritys itse tuottaa enemmän tietoa omaan käyttöönsä kuin mitä asiakas saa. Asiakastieto koituu siis arvoksi sekä yritykselle että asiakkaalle, kun yritys pystyy ennakoimaan asiakaskunnassa ilmeneviä trendejä ja asiakas puolestaan saa omaa toimintaansa ohjaavaa tietoa.

4.2.2 Seizing: markkinamahdollisuuksiin tarttuminen

Asiakaslähtöisten markkinamahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyyksien havaittiin muodostuvan neljästä eri mikrotason tekijästä: asiakastiedon analysoinnista, adaptiivisesta tuote- ja palvelukehityksestä, kyvykkyyksistä kohtaamispisteiden ja dialogin ylläpitoon sekä proaktiivisuudesta asiakkaaseen päin (kuvio 6).



Kuvio 6. Markkinamahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyudet

4.2.2.1 Asiakastiedon analysointi

Kun tärkeäksi markkinoiden aistimisen mikrotason tekijäksi muodostui asiakastiedon keruu, on tämän tiedon analyysikyky ja sen käyttäminen päätöksenteossa puolestaan kriittinen mikrotason tekijä markkinamahdollisuuksiin tarttumisessa. Datasta jalostetun asiakastiedon pitäisi realisoitua tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä siten, että se parantaa asiakkaan kokemaa arvoa (Lambrecht & Tucker 2016). Haastatteluissa kävi ilmi, että dynaaminen kyvykkyys asiakastiedon analysoinnissa piilee siinä, kenellä on kyvykkyys käyttää tietoa, johon periaatteessa kaikilla kilpailijoillakin on vapaan tiedon aikakaudella pääsy.

- - data-analytiikka ja sen jalostaminen sellaiseen muotoon, että se on käyttökelpoista tuote-palvelukehityksessä, tuotepalvelun rakentamisessa että sen myymisessä ja näin saadaan tää kiertokulku menemään. – Haastateltava F

Ja se kyky analysoida dataa ja jalostaa sitä silleen, että liiketoiminnassa pystytään tekemään parempia päätöksiä ja reagoimaan nopeasti. – Haastateltava J

Datan ja analytiikan ymmärryksen painoarvoa korostetaan etenkin tulevaisuuden kyvykkyutenä. Tiedon analysoinnin kyvykkyyksien nähdään kuitenkin olevan tärkeämpää asiakaslähtöisyyden kannalta kuin data itseisarvona. Jos keskimäärin vain kolme prosenttia kerätystä tiedosta täyttää laadukkaan datan peruskriteerit (Nagle, Redman & Sammon 2017), asettaa tämä analysoinnin kyvykkyyksille erityistä painoarvoa.

Tällä hetkellä ehkä se tapa, jolla me analysoidaan tätä tietoa, mitä kertyy asiakkaista on se kehittämisen painopistealue. Koko sen tietomassan hyödyntäminen, mitä meille kertyy asiakkaiden käytöstä, siitä on hyötyä meille asiakkuuksien hallinnan kannalta, toiminnan kehittämisen kannalta, niin et se vastaa sitä mitä asiakas odottaa, mihin suuntaan palvelukysyntä kehittyy. – Haastateltava A

Täällä ei tule olemaan viiden vuoden tähtäimellä yhtään sellaista yritystä, jossa ei pitäisi olla dataymmärrystä ja analytiikan ymmärrystä ja sen kääntämistä ikään kuin johtamisen, tuote-palvelun kehityksen ja asiakaspalvelun kielelle. – Haastateltava F

Pitää olla kykyä analysoida, että mitä siellä [markkinassa] tapahtuu, eli vähän numeroilla kattoo sitä ja analytiikkaosaamista, et okei, meitä kiinnostaa, että mitä tuolla markkinassa tapahtuu, mitä tuolla alueella tapahtuu. – Haastateltava J

Mutta toinen on tietysti se, että joku osaa jäsentää sitä infoa, mitä siinä aletaan keräämään. Joku tai jotkut. – Haastateltava G

Haasteltavat G ja J tuovat ilmi tiedon analysoinnin lisäksi arviointikyvyn siitä, sopiiko jokin uusi aistittu markkinamahdollisuus omaan liiketoimintaan. Lisäksi hyvän analyysikyvyn nähtiin auttavan parempien ja nopeampien päätösten tekemisessä.

- - analyysikyky, että osuuko se tähän meidän nyt jo olemassa olevaan bisnekseen ja onko se sopiva jatke siihen tai lisä. – Haastateltava G

Kyky analysoida dataa ja jalostaa sitä silleen, että liiketoiminnassa pystytään tekemään parempia päätöksiä ja reagoida nopeasti. – Haastateltava J

- - kun se laitettiin toimeen, niin piti nopeasti seurata, että alkaako se uus toimintamalli käyttäytymään sillä tavalla kuin me itse analysoimme. Sit siitä alko tuleen kyllä jo dataakin, sitä pystytään datalla seuraamaan. Sillä tavalla siis joskushan näihin liittyy, että aina ei pysty sellaista investointianalyysiä tekemään. – Haastateltava K

Sellaisia hasardipäätöksiä, et ei oo tavallaan analysoitu ollenkaan, niin ei semmosia pidä, en minä ainakaan osaa sellasia tehdä. – Haastateltava K

Teecen (2007, 1327) mukaan kyky tehdä laadukkaita ja vinoutumattomia päätöksiä innovaation ja muutoksen kontekstissa on haastavaa. Haastateltava K painottaa yllä, ettei päätöksenteko nykyään ole niin etupainotteista kuin se on joskus ollut, sillä kunnon investointianalyysijä ei tänä päivänä pystytä aina etukäteen tekemään. Sen sijaan uusi toimintamalli saatetaan ottaa käyttöön ja seurata datan avulla sen kehittymistä. Täysin ilman analysointia ei kuitenkaan haastateltavan mukaan voida päätöksiä tehdä.

4.2.2.2 Adaptiivinen tuote- ja palvelukehitys

Adaptiivisessa tuote- ja palvelukehityksessä testataan markkinoilta aistittuja signaaleja, mikä puolestaan tuottaa uutta tietoa kehityksen tueksi (Day 2011, 198). Toisena markkinamahdollisuuksiin tarttumisen mikrotason tekijänä tunnistettiin kyvykkyys mukautua nopeasti markkinaympäristön muutoksiin ja asiakkaiden vaatimuksiin. Tuotteiden ja palveluiden nopeamman ja tehokkaamman muuttamisen nähtiin

onnistuvan pitkälti digitaalisuuden luomien mahdollisuuksien vuoksi. Adaptiivisuudessa korostettiin myös nopeaa tempoa uuden signaalin aistimisesta toiminnan muuttamiseen. Näin ollen digitaalisissa kanavissa markkinoiden aistimista ei voida enää erottaa palvelun muokkaamisesta havaitun käyttötavan mukaiseksi, jolloin puhutaan palveluiden ja prosessien reaaliaikaisesta muuttamisesta.

Tämä tuote voi, tämä palvelu voi - ja sen pitää - muuttua jopa päivittäin sen mukaan, miten tää asiakastarve ja preferenssit muuttuu. Ja sehän on nyt mahdollista kun koko tää toiminta on digitalisoitu, niin nämä muutokset on myöskin mahdollista aika nopeasti tehdä täällä. Eli tuote-palvelusisältöjä ja sitten -tapaa voidaan muuttaa päivätahdilla tai vaikka viiden minuutin välein, jos halutaan. – Haastateltava F

Teknologia on tuonut tähän tosi kovan tempon, siis reaaliaikaisuuden käytännössä näihin perinteisiin menetelmiin verrattuna. Ne jotka tässä pisimmällä on, ajattelee asiakaslähtöisyyttä sillä tavalla, että se asiakasymmärrys ikään kuin kehittyy reaaliaikaisesti sen liiketoiminnan ja sen käytön yhteydessä. - - Se, joka on siinä asiakasymmärryksessä paras ja nopein muuttamaan omaa toimintaansa sitä asiakastarvetta vastaavaksi, niin tässä pärjää. Aika monella on kyky tuottaa niitä tuotteita ja palveluja, mutta vastaako ne niitä tarpeita sitten oma kysymykseensä. – Haastateltava F

Se järjestelmä pitää olla sellainen, että sillä on mahdollisuuksia, jolloin silloin sillä pitää olla taloudellisia resursseja ottaa riskiä, tehdä kokeiluja ja nyt meidän tapauksessa tarkoittaa juuri sitä, että pitää olla kykyä kokeilla hyvin nopealla järkeillä erilaisia asioita. – Haastateltava F

Day:n (2011) mukaan mukautuva toimintamalli onnistuu, jos yrityksessä vallitsee kokeileva ajattelutapa, jossa haastetaan vanhoja uskomuksia. Edistykset teknologiassa ovat tehneet tällaisesta yritykseen ja erehdykseen perustuvasta oppimisesta uuden tavan tarttua markkinasignaaleihin ja testata aistittuja mahdollisuuksia (Day 2011). Jatkuvaa oppimisprosessia painottaa myös haastateltava J.

Jos päätetään, että okei, tää olis hyvä palvelu, niin sit aina se kysymys, mitä se edellyttää? No se maksaa näin ja näin paljon. No, onko joku muu vaihtoehto? Et se on jatkuva oppimisprosessi sen jälkeen. Et se ei oo päätös ja projekti ja sit katotaan, että onnistuuko se, vaan jatkuvaa. – Haastateltava J

Asiakastarpeisiin mukautumiseen liittyä olennaisesti myös kyky tehdä nopeita päätöksiä, joka usein edellyttää lyhyempiä päätöksentekoketjuja ja hajautetumpaa johtamista (Day & Schoemaker 2016, 66). Haastateltavat F ja H tuovat mahdollisuuksiin tarttumisen yhteydessä esille nopean päätöksenteon kyvyn. Haastateltava J puolestaan näkee etenkin uusien mahdollisuuksien yhteydessä tärkeänä

ylittää perinteiset organisaatorakenteet ja yhdistää kyvykkyyskäsiä eri puolilta organisaatiota.

Päätöksenteko pitää olla hyvin lyhyt ketju, joka meidän tapauksessa tarkoittaa sitä, että minä olen antanut esimerkiksi tällaisen päätöksenteon kokonaisille liiketoimintayksiköille, eli niin lähelle asiakasta ja sitä asiakasymmärrystä ja niitä hoksottimia ja sitä päivittäistä dialogia kuin mahdollista. – Haastateltava F

- - että pystyy nopeasti tekemään sen muutoksen tai vähän viilaamaan sitä valittua linjaa, tai kutsutaan vaikka korjausliikkeeksi, siinä kannattaa olla kyllä nopea päätöksenteossa. – Haastateltava H

Päätöksentekomallit pitää olla sellaisia, että ne kannustaa johdoryhmää sen suunnan ottamiseen, mutta myös mahdollistaa sen, että kun tehdään mahdollisesti uusia asioita, niin pystytään matriisissa johtaan sitä resurssia. - - Eli yhteispeleä organisaatiossilot ylittäen. – Haastateltava J

Dynaamiset kyvykkyudet edistävät jatkuvaa mukautumista, joten radikaalit muutokset eivät välttämättä ole edes tarpeen (Helfat & Peteraf 2009). Äkkikäännöksen sijaan yritysten pitäisikin suosia resurssiensa ja kyvykkyyskäsiensä muokkaamista keinona muuntautua ja kasvaa epävakaaissa markkinaympäristöissä (Ritakallio 2016). Tähän liittyy oleellisesti myös kokeiluun perustuvan tuotekehityksen ja jatkuvan mukautumisen idea (Rust ym. 2010; Schreier ym. 2012).

Digimaailma on muuttanut sen asiakaslähtöisyyden sillä tavalla, että sä et voi tavallaan niinkun tuupata sitä tuotetta markkinoille sellaisena kun sä oot aatellut sen täällä omassa viisaassa päässäsi, vaan sun pitää hakea se tuote-palvelu sisältö kokeilemalla. – Haastateltava F

Vaaditaan tällaista kahden nopeuden mallia, et semmosia perusjärjestelmiä kehitetään useamman vuoden tähtäimellä, jossa on perinteinen malli, että tehdään määrittelytyö ja sitten ruvetaan sitä viemään ja sit sulla on tällainen nopea malli, jossa sä teet päivittäisiä kokeiluja, niinkun me tehdään tuote-palvelukehitystä, ettei suunnitella vuositolulla, vaan sulla on niinku viikon stintti, 'pannaan markkinoille, otetaan palaute ja muutetaan'-tyyppisesti. – Haastateltava F

Semmoinen inkrementaalikehittäminen, missä päätetään etukäteen, että tää kestää kaksi vuotta tää projekti ja sit tää päättyy ja budjetti on tää. On hyväksyttävä, että sitä ei enää voi tehdä. Se maailma voi muuttua niin nopeasti, että sun pitää pystyä muuttamaan suuntaa jo kolmen kuukauden päästä tai kuuden kuukauden. – Haastateltava J

Sekä haastateltavat F että J painottavat yrityksen kykyä muuttaa suuntaansa hyvinkin nopeasti. Haastateltava F puhuu samanaikaisesti tapahtuvasta useamman vuoden kehittämisestä sekä nopeista kokeiluista, joissa päivä- tai viikkotasolla testataan tuotteen tai palvelun toimivuutta. Haastateltava J puolestaan näkee useamman vuoden

suunnitelmiin perustuvien päätösten tekemisen olevan yritykselle menneeseen jäänyt tapa toimia.

4.2.2.3 Kyvykkyudet kohtaamispisteiden ja dialogin ylläpitoon

Kolmantena mikrotason tekijänä markkinamahdollisuuksiin tarttumisessa tunnistettiin kyvykkyudet kohtaamispisteiden ja dialogin ylläpitoon asiakkaan kanssa. Vuorovaikutuksen ymmärrettiin tapahtuvan sekä kasvokkain että tänä päivänä yhä enemmän digitaalisesti. Kasvokkaat kohtaamiset eivät kuitenkaan ole unohtuneet; kun kontaktipisteet painottuvat yhä enemmän digitaalisiin kanaviin, saavat ne harvat fyysiset asiakaskohtaamiset entistä suuremman painoarvon. Tässä mikrotason tekijässä korostuu samoja piirteitä kuin markkinoiden aistimisen yhteydessä esille nousuissa kyvykkyyksissä asiakasrajapinnassa. Kohtaamispisteet ja dialogin ylläpito eroavat edellisestä kuitenkin siten, että ne tulevat kriittisiksi jo olemassa olevien tuotteiden, palveluiden, prosessien ja asiakassuhteiden ylläpitämisessä. Kohtaamispisteet ja dialogi asiakkaan kanssa koskettavat täten koko organisaatiota ja auttavat mahdollisuuksiin tarttumisessa asiakaslähtöisesti.

Haastateltava F tiedostaa dialogin tärkeyden, mutta mainitsee sen myös olevan keskeinen kehityksen kohde sekä edustamassaan yrityksessä että Suomessa yleisemmin. “Asiakasjourney” viittaa siihen palvelupolkuun, jonka asiakas käy esimerkiksi tuotteen tai palvelun hakemisesta sen käyttämiseen ja mahdollisiin jatkokäyttötilanteisiin. Tämän polun nähdään sisältävän erilaisia kohtaamispisteitä asiakkaan ja yrityksen välillä, joiden aikana asiakassuhde voi syventyä tai vastaavasti heikentyä. Pitämällä dialogia yllä asiakkaaseen yritys kykenee paremmin hyödyntämään kohtaamispisteiden tarjoamia mahdollisuuksia asiakaslähtöisemmässä palveluiden tuottamisessa. Myös haastateltava K viittaa vuorovaikutuksen olevan tärkeää sekä perinteisessä mielessä että digitaalisesti. Haastateltava E korostaa etenkin kasvokkaisten asiakaskohtaamisten määrän tärkeyttä.

Kun se asiakas on esimerkiksi palvelun käyttäjä tai tuotteen käyttäjä, niin miten sä pidät sitä journey'tä yllä niin, että se asiakassuhde joko syvenee tai säännöllistyy tai jotenkin tällä tavalla, et se ei tavallaan hyödy tässä matkan varrella. Tää on sellainen

keskeinen kyvykkyys, jossa me suomalaiset ei olla perinteisesti kovin hyviä, eikä me olla tässä digitaalisessa maailmassakaan maailman kärkeä. - - Tullaankin sitten yhteen tärkeeseen kompetenssiin eli tähän dialogiin, dialogikyvykkyteen eli miten sä käyt tän asiakasjourneyn aikana dialogia, miten sä rakennat ne kompetenssit niin, että se dialogi on hyvää? – Haastateltava F

Tänä päivänä musta hyvin paljon tavallaan tällainen kommunikaatio, siis vuorovaikutteinen keskustelu ja mukanaolo sekä perusmedioissa että sähköisessä ja sosiaalisessa. – Haastateltava K

Kyllähän meillä se asiakaskohtaamisten määrä on tärkeä. Toki ne on pääsääntöisesti niitä asiakkuuksia, joita meillä jo on, jolloin se ei ole mitään kylmäkäyntiä tai että saanko tulla kertomaan näistä meidän palveluista, joita kukaan ei sellaisenaan ole halukas kuulemaan, vaan jatketaan sitä dialogia, jota ollaan käyty, ja mielellään useampien henkilöiden kesken. Eihän se tietenkään onnistu, jos meillä ei ole riittävästi niitä kohtaamispisteitä. Ne voi olla puheluita, käyntejä. Ne voi olla konsertteja, seminaareja, mitä tahansa. – Haastateltava E

Haastateltavat B ja J tuovat kohtaamispisteissä ilmi asiakkaan arjen ymmärtämisen. Näistä ensimmäinen alleviivaa kontaktipisteiden koko organisaation kattavan luonteen merkitystä ja myöskin asiakkaan arkiprosessien ymmärtämistä, niissä mukanaoloa ja niiden kehittämistä. Läsnaolon asiakkaan arjessa nähdään siis luovan tiiviin siteen asiakasyritykseen, jolloin tämän siteen katkaiseminen asiakkaan puolelta hankaloittuu. Puolestaan haastateltavan J kommentista käy ilmi, ettei asiakkaan arjessa oleminen riitä, vaan yrityksen pitää nähdä, millainen asiakkaan arki on tulevaisuudessa ja tarttua mahdollisuuksiin, joiden seurauksista ei siinä tilanteessa voida olla täysin varmoja.

Meillä on asiakkaan organisaation eri tasoilla hyvät kontaktipinnat. Se ei ole pelkästään se ylin johto, vaan meidän organisaatiot nivoutuu parhaimmillaan toisiinsa niin, että me ymmärretään sitä asiakkaan arkea hyvin siellä ja ollaan siellä asiakkaan ihan arkiprosesseissa mukana ja miettimässä, että ne on hyvinkin raadollisia ja tavallisia asioita. - - Jos me siihen pystytään, että me pystytään antamaan lisäarvoa sille asiakkaalle siinä oikeasti liiketoiminnassa niin meidän side lujenee. Eikä ne halua päästää meistä eroon. – Haastateltava B

Ei riitä, että sä ymmärrät asiakkaan arjen, sun pitää arvata, millaiseksi asiakkaan arki muodostuu ja tehtävä rohkeita päätöksiä - - Eli sä teet päätöksiä tässä ajassa asioista, mitä sä et tiedä. Sä vaan pystyt arvaan, että nää on relevantteja riippumatta siitä, mitkä meidän palvelut on tulevaisuudessa. Ja siitä digitalisaatiossa on aika paljon kyse. – Haastateltava J

Meidän pitäisi laajentaa asiakasymmärrys siihen kehitykseen, jolla me kehitetään näitä työkaluja joiden kautta asiakas meidän kanssa kommunikoi, IT rajapinta, joka me tuotetaan asiakkaan käyttöön ja jonka enin osa kommunikaatiosta tapahtuu. Jos se on kankea, toimimaton ja sieltä syntyy päivittäin lukuisia, tuhansia tällaisia huonoja asiakaskontakteja, joita ei tuota meidän ihmiset, vaan meidän tietojärjestelmä, niin se on toinen iso kehittämisen alue. – Haastateltava A

Asiakaslähtöisyys näkyy myös fyysisten työkalujen kehittämisessä. Haastateltava A tuo tärkeän huomion ilmi liittyen IT-rajapintaan. Jotta kommunikointi asiakkaan kanssa olisi sujuvaa, pitää myös työkalujen, jotka käytännössä mahdollistavat näiden kontaktipisteiden syntymisen, olla asiakaslähtöisiä.

4.2.2.4 Proaktiivisuus asiakkaaseen päin

Vaikka asiakkaat ovat usein ensimmäisiä, jotka huomaavat potentiaalisten teknologioiden hyödyntämismahdollisuudet (Teece 2007, 1324), voivat he olla myös kaikista vastahakoisimpia omaksumaan uusia tapoja tuotteen tai palvelun käyttöön liittyen. Näin ollen neljäs mikrotason tekijä mahdollisuuksiin tarttumisessa muodostuu proaktiivisuudesta asiakasta kohtaan. Tämä tuli esille etenkin B2B-organisaatioiden yritysjohton haastatteluissa. Proaktiivisuudella ei tässä yhteydessä tarkoiteta vain nykyisten ja piilevien asiakastarpeiden huomaamista (Voola ja O’Cass 2010), vaan asiakkaan ohjaamista ja jopa haastamista, kuten haastateltava G toteaa.

Trendi maailmalla on nyt menossa siihen, että halutaan viedä vähän sitä keskustelua ja sitä kautta enemmän ohjata asiakasta, että ‘tää vois olla paras käytäntö, ootko ottanut tämän huomioon?’ – Haastateltava H - - Jopa haastaa se asiakas. – Haastateltava G

Kun asiakaslähtöisyyden perusajatuksen mukaisesti yrityksen tulisi muuttaa tarjoomaansa asiakkaiden tarpeita vastaavaksi (Treacy & Wiersema 1993), proaktiivisesti ajattelevat organisaatiot kannustavat asiakkaitaan uusiin tuotteisiin, palveluihin tai käyttötapoihin tarttumiseen. Haastateltava B korostaa yrityksen kyvykkyyttä ohjata asiakasta tietynlaisiin ratkaisuihin, jos sen nähdään parantavan asiakkaan omaa toimintaa.

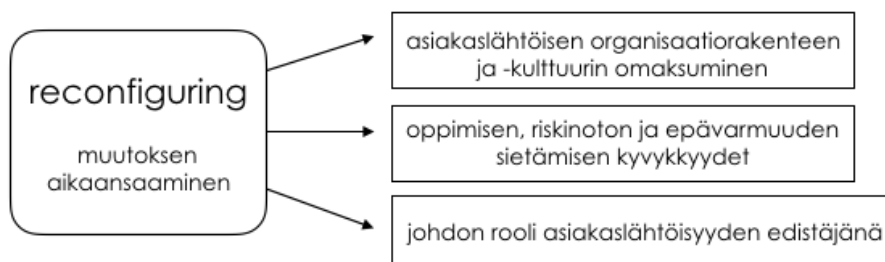
Jos me huomataan, että miksi tuo asiakas tekee asian noin, niin ollaan aktiivisia siihen asiakkaaseen päin ja sitten me aktiivisesti ehdotetaan vaihtoehtoa, jotta asiakas säästäisi tai tehostaisi tai saisi enemmän. - - Joskus me nähdään paremmin kuin se asiakas itse, kun katsotaan ulkopuolelta ja nähdään niinku vaikka kahdelta tai kolmelta suunnalta jotain asiaa siellä. Ollaan proaktiivisia asioissa. – Haastateltava B

Edelleen kuluttajat on taipuvaisia olemaan vähän konservatiivisia, eli itseasiassa me joudumme etenemään kuluttajan omaksumiskyvyn mukaan aika pitkälti, mutta me pyrimme tietysti olemaan siellä ikään kuin vähän vetojuhtana niin, että me kannustamme kuluttajia myöskin sitten tarttumaan niihin mahdollisuuksiin, esimerkiksi hyödyntämään näitä digitaalisuuden mahdollisuuksia ja opettamaan vähän sitten sitä muutosta. – Haastateltava F

Haastateltava F viittaa kuluttajien vastahakoisuuteen etenkin digitalisaatioon liittyvissä uudistuksissa. Täten mahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyyksien voidaan osaltaan nähdä kääntyvän pääläelleen, kun yritys kannustaa asiakkaitaan tarttumaan digitalisaation luomiin mahdollisuuksiin, eikä toisin päin.

4.2.3 Reconfiguring: muutoksen aikaansaaminen

Tuotekeskeisestä ajattelusta siirtyminen asiakaslähtöiseen toimintamalliin ei ole helppoa: se voi vaatia radikaaleja muutoksia yrityksen kulttuurissa, kyvykkyyksissä ja koko liiketoimintamallissa (Teece ym. 2016, 18). Muutoksen aikaansaamisessa havaitut mikrotason tekijät muodostuvat asiakaslähtöisen organisaatorakenteen ja -kulttuurin omaksumisesta, oppimisen, riskinoton ja epävarmuuden sietämisen kyvykkyyksistä sekä johdon kyvykkyyksistä asiakaslähtöisyyden edistäjänä (kuvio 7).



Kuvio 7. Muutoksen aikaansaamisen kyvykkyydet

4.2.3.1 Asiakaslähtöisen organisaatorakenteen ja -kulttuurin omaksuminen

Asiakaslähtöisen organisaatorakenteen ja -kulttuurin omaksumisessa nähtiin tärkeänä jatkuva alttius muutokseen. Ilmaisut, kuten “ei saa ihastua siihen ideaansa loppuun asti” sekä “- - ettei nyt pidä rakastua niihin kaikkiin hienoihin ‘kilkkeisiin’”, tuovat ilmi kyvykkyyden luopua toimintamalleista, jotka eivät ole asiakaslähtöisiä. Ajatus liittyy myös mahdollisuuksiin tarttumisen yhteydessä esille tulleeseen kyvykkyyteen toimia mukautuvasti asiakaskunnan tarpeisiin ja muihin markkinamuutoksiin nähdessä. Haastateltava F viittaa “strategisen joustavuuden” toimintamallilla tällaiseen kevyeen organisaatorakenteen omaksumiseen.

Pitää olla rohkeutta koko ajan olla valmis muuttumaan. Ei saa ihastua siihen ideaansa loppuun asti. - - siihen me tarvitaan kyllä sitä kollektiivista organisaatiota, että ei se ole yksi ihminen, joka tekee sitä, vaan sitä täytyy vuorovaikutuksessa pystyä havainnoimaan. Että meidän täytyy nyt mennä tonne, meidän kannattaa mennä tonne ja tosta vaan pitää luopua, koska se ei mitään muuta kun polta rahaa. – Haastateltava G

Ihmisten pitää ymmärtää se, ettei nyt pidä rakastua niihin kaikkiin hienoihin 'kilkkeisiin', et ne voi nyt toimia, mutta kahden viikon päästä voi olla, ettei ne toimi ja vedetään pois. Tää strateginen joustavuus on mun mielestä hyvä, ehkä vähän niin kun 'ameebamainen' toimintamalli, jolloin sä pystyt sitä rakennetta muuttamaan ja aika leaniä organisaatiota tää vaatii. – Haastateltava F

- - eli meilläkin tehdään tätä asiaa ja kyky lopettaa, jos se ei ole arvokas, se ei tuo rahaa firmaan. – Haastateltava J

Organisaatorakenne muodostuu usein esteeksi uusien strategioiden käyttöönotolle (March 1999). Haastateltavat E ja C tuovat ilmi organisaatorakenteen kielteiset puolet. Haastateltava E puhuu rakenteista ikään kuin pakollisena pahana yritykselle, kun taas haastateltava C viittaa huonojen organisaatorakenteiden ja muutosstrategian yhteyteen. Asiakaslähtöinen organisaatorakenne linjautuu asiakasryhmiensä mukaisesti (Homburg, Workman & Jensen 2002). Täten asiakaslähtöiseen organisaatorakenteeseen liittyy olennaisesti myös henkilöroolitusten järjestäminen uudelleen yrityksessä. Haastateltava K painottaa, että asiakaslähtöisyyden edellytyksenä on, että luodaan nimikkeitä ja tehtäviä, jotka tukevat asiakaslähtöisempää organisaatiota. Kuten haastateltava C, myös haastateltava K ilmaisee strategian merkityksen asiakaslähtöisessä ajattelussa.

En mä niitä rakasta niitä rakenteita. Se osin näyttää siltä miltä se näyttää. Ja ontuu niiltä kohdin varmaan joissain tapauksissa.- - kuitenkin se toiminta on sitten diipa daapaa. Se ei ratkea niillä rakenteilla. Ne on välttämätön, ei paha, mutta ne on oltava olemassa. – Haastateltava E

Kun puhutaan siitä muutoksen toteuttamisesta vielä ylätasolla, niin mulle tulee mieleen sana 'rakenne'. Eli muuta rakenne niin, että se näyttää strategialta - - Kun sulla on muutosstrategia, niin sunhan pitäisi nähdä siitä organisaatorakenteesta, mitä nuo aikoo tehdä. Jos se ei kerro mitään, se näyttää omituiselta ja se on vaikea perustella, niin sitten se ei ole hyvä se rakenne. – Haastateltava C

Monethan sanoo, että me ollaan asiakaslähtöisiä, sitten kun kattoo niitä toimintaorganisaatioita, niin siitä jo organisaatiokaaviosta jo näkee, ettette te oo asiakaslähtöisiä. Et tavallaan juuri sellaisia, että onks meillä asiakkuusjohtajia, asiakkuuspäälliköitä, ja onko sitten vaikka hallituksen agendalla koskaan sellaista sanaa kuin asiakkuusstrategia? – Haastateltava K

Iso kysymyshän on tällainen niin kuin kulttuurin muutokseen liittyvä kyvykkyys, koska täällä on valtavan monella toimialalla edelleenkin sellaista - jos ei nyt asiakasta väheksyvää kulttuuria - niin kuitenkin sen tyyppisiä kulttuuripiirteitä, joissa arvot ovat muita asioita korkeammalla kuin tätä asiakkaan todellista tarvetta - - Tavallaan se

historia ja se, että aina ennen on tehty asiat jollakin tavalla, niin sen ylittäminen on tosi vaativa juttu. – Haastateltava I

- - tähän on aika pitkälti juuri sitä kulttuurista taikka vanhoista toimintamalleista irtiponnistautumista ja kykyä nähdä uudella tavalla markkinat, asiakkaan tarpeet, kilpailutilanteet, omat tuotteet, omat palvelut. - - Ja aika useinhan tässä tarvitaan tällaista disruptiivista lähestymistä tai tilannetta, jossa kokonaan toimialan ulkopuolelta tuleva ihminen toimii ja ravistelee niitä vanhoja malleja, millä asiat on aina ennen tehty. Tää on se kaikista haasteellisin kyvykkyyden muoto mun mielestä. – Haastateltava I

Vanhat uskomukset ja ajatusmallit ohjaavat yritystä päätöksenteossa monimutkaisten ja nopeasti muuttuvien markkinoiden kontekstissa (Shah ym. 2006, 116). Haastateltava I painottaa tällaisia kulttuurin liittyviä tekijöitä muutoksen aikaansaamisessa. Hän tuo ilmi toimialoilla vallitsevan ongelman siitä, että asiakaslähtöisyys jää yrityksessä muiden arvojen alle. Näiden arvojen uudistaminen on haastavaa, kun asiat on aina totuttu tekemään tietyllä tapaa. Toimialan ulkopuolelta tulevien kyvykkyyksien nähdään parhaiten uudistavan tällaisia vakiintuneita toimintamalleja.

4.2.3.2 Kyvykkyys oppimiseen, riskinottoon ja epävarmuuden sietämiseen

Toinen aineistosta tunnistettu mikrotason tekijä muutoksen aikaansaamisessa käsittää organisaation kyvykkyydet oppimiseen, riskinottoon ja epävarmuuden sietämiseen. Nämä kolme ovat tiivistä toisiinsa liittyviä kyvykkyyksiä muutoksen aikaansaamisessa. Haastateltavat C ja F rinnastavat riskinoton ja epäonnistumisen sietämisen kyvykkyydet toisiinsa. Riskinoton yhteydessä haastateltava F ottaa esiin epäonnistumisista nauttimisen sellaisena kyvykkyytinä, joka etenkin suomalaisilta puuttuu.

Vaikka on oltu ihan oikeilla jäljillä ja on ollut oikeata tahtoa, niin jotenkin on pelattu varman päälle. Ei ole otettu riskejä. Koska se muutos on kuitenkin aina riski. Ja kun sä et ota riittävän suurta riskiä muutoksessa, niin se muutoksen vaikuttavuus jää liian pieneksi. Ja sitten se ei johda siihen, että käyrät lähtisivät eri suuntaan. – Haastateltava C

Sillon kun sit puhutaan tällaisesta riskinotosta, mennään epämukavuusalueelle, tulee epäonnistumisen riski niin siihenhän ei lähtökohtaisesti ihminen lähde vapaaehtoisesti heikoille jälle kävelemään tonne, jossa sulla on mahdollisuus menettää kasvonsa, siinä pitää olla kannustimet, pitää olla sellainen malli, että niistä epäonnistumisista osataan nauttia ja sitähan me suomalaiset ei osata. – Haastateltava F

Haastateltavat E ja F korostavat epävarmuuden sietämistä erottavana kyvykkyytinä alan muista toimijoista. Epävarmuus on aina ollut osa liiketoimintaympäristön luonnetta,

mutta tahti, jolla yllätyksiä tulee vastaan, on kiihtynyt (Teece, Peteraf & Leih 2016, 15). Tämän havaitsee myös haastateltava F, joka korostaa, että dynaamisilla markkinoilla pärjätäkseen vaaditaan yritykseltä sietokykyä toimia jatkuvassa epävarmuudessa.

Mun työni on se, että kaikki sietää sitä epävarmuutta. Että minkälainen tämä lähtötilanne on siihen, kunnes kohdataan se asiakas. Silloin pitää olla valmis kun se tapahtuu. Tämä on mun mielestä se meidän 'message' omalle porukalle. – Haastateltava E

Tosi paljon tehdään nopealla rytmillä muutoksia ja se on johtanut siihen, että vaaditaan kykyä elää tällaisessa varsin nopeasti muuttuvassa ja epävarmassa maailmassa – Haastateltava F

Muutoksen aikaansaamisen yhteydessä organisaation kollektiivinen kyky oppia on eräs sen tärkeimmistä kyvykkyyksiä (Likert & Morgan 2006, 14). Oppimisella tässä yhteydessä tarkoitetaan sen perinteisen merkityksen lisäksi myös poisoppimista jo olemassa olevista operationaalisista kyvykkyyksistä ja uusien kyvykkyyksien kehittämisestä näiden tilalle (Weerawardena & O'Cass 2004). Haastateltavat F, H ja J tuovat ilmi oppimisen kyvykkyydet muutoksen aikaansaamisen yhteydessä.

Nyt kun tää maailma muuttuu tosi nopeesti, se on joillekin ihmisille erittäin epämiellyttävä tilanne ja kokemus, kun moni kokee, että se oma osaaminen vanhentuu viikoissa tai kuukausissa. Jolloin tullaan siihen oppimiseen, et pitää olla tällainen oppimisen ja muuntumisen kyky - - Ne menestyvät yritykset on semmosia, jotka pystyy tarjoamaan oppimiskykyisille ja -halukkaille mahdollisuuden olla siellä kärjessä. – Haastateltava F

On aika helppo käydä kuuntelemassa joku koulutustilaisuus, mutta sitten jatkat työskentelyä ihan saman tyyppisesti kuin aina aikaisemminkin. Se, että aidosti haluaa kehittää sitä omaa tekemistään ja sitä kautta organisaation tekemistä ja lopputuotteena sitten asiakkaat voi paremmin. – Haastateltava H

Kehittyvä asiakasymmärrys tarkoittaa sitä että sä opit siitä asiakaskäyttäytymisestä koko ajan. Muutat sitä omaa tekemistäsi sen oppimisen myötä. – Haastateltava F

Haastateltavat F ja H viittaavat oppimisella yksilön kyvykkyyteen ja haluun kehittää omaa osaamistaan. Yksilötason oppimiskyvyn nähtiin koituvan koko organisaation oppimisprosessiksi, joka puolestaan näyttäytyy asiakasymmärryksen kehittymisenä. Haastateltava F korostaa myös sitä, että oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen edellyttää yritykseltä oikeanlaisia kannustimia ja kykyä tarjota oppimiskykyisille ja -haluisille mahdollisuuden kehittyä.

4.2.3.3 Johdon kyvykkyudet asiakaslähtöisyyden edistämisessä

Sirmonin ym. (2007) mukaan arvokkaat ja ainutlaatuiset resurssit ja kyvykkyudet eivät itsessään vielä takaa menestystä, vaan yrityksellä pitää olla myös kykyä johtaa niitä tehokkaasti. Kun asiakasymmärrys nähdään tässä tutkielmassa kyvykkyutenä, vaaditaan sen edistämiseen ja ylläpitämiseen johtamisen kyvykkyksiä. Kolmas mikrotason tekijä muutoksen aikaansaamisessa käsittää näin ollen johdon kyvykkyudet asiakaslähtöisyyden edistämisessä. Muutoksen aikaansaaminen on aina tietynlainen testi johtajuudelle (Day 2011, 189). Muutos asiakaslähtöiseen ajattelutapaan edellyttää jaettua näkemystä yritysjohdossa siitä, että asiakkaan näkökulma asetetaan organisaatiossa keskiöön. Näin ollen kyseinen mikrotason tekijä toistaa ajatusta siitä, että dynaamiset kyvykkyudet tulevat näkyviksi johdon kyvyssä syrjäyttää joitain toimimattomia toimintatapoja (Teece 2007, 1327), jotka tässä tutkielmassa ymmärretään asiakaslähtöisyyttä heikentäviksi.

Haastateltavat C, E, J ja K painottavat johdon kyvykkyksiä asiakaslähtöisyyden edistämisessä. Haastateltava E tuo ilmi, että vaikka asiakaslähtöisyys on koko organisaation laajuista, edellyttää siihen pääseminen johdon ymmärrystä sen kriittisyydestä. Myös haastateltava C kertoo omassa roolissaan edistävänsä sitä, että asiakkaan ajatusmaailmaa ymmärretään koko organisaatiossa. Tämän nähdään olevan myös keskeinen kehittämisen painopiste kyseisessä yrityksessä.

Se juttu on, että minun pitäisi edistää tässä firmassa jyrkästi sitä, että me mennään asiakkaan ajatusmaailmaan. Koko organisaatio. Miten saadaan koko organisaatio menemään asiakkaan ajatusmaailmaan? Miettimään, että asiakkaan tehtävä on tämä. Miten minä voin antaa siihen kontribuution? – Haastateltava C

Sen oon huomannut, että jos yksi ihminen, tai kaksikin on kiinnostuneita siitä [asiakaslähtöisyydestä], niin ei se riitä mihinkään. Siinä mielessä yrityksen johdon kautta yrittäjien ja avainhenkilöiden täytyy hiffata tämä tärkeys ja sitten olla kiinnostuneita siitä. Silloin muut lähtee mukaan. – Haastateltava E

Se [asiakaslähtöisyys] siis tarkoittaa sitä, että koko johdon pitää se filosofia jakaa. – Haastateltava J

Ensimmäinen on se, että johto ymmärtää sen, silloin se on aika pitkälle tällöinen niin kuin hallituksen ja johtoryhmän, toimarin asia, että ne ymmärtää, että asiakaslähtöisyys on meille niin kuin liiketoiminnan malli, liiketoiminnan perusmalli. – Haastateltava K

Vaatii visionääristä, rohkeaa ja näkemyksellistä johtajaa tai johtoryhmän jäsentä ylimmässä johdossa. Koska ylimmän johdon tehtävä on uskaltaa ajatella pidemmälle. – Haastateltava J

Haastateltava A tuo esiin henkilöstöhallinnan tärkeän tehtävän uusien ajatusmallien jalkauttamisessa. Hän myös korostaa, että esimiesten, ei pelkästään ylimmän johdon, pitäisi ymmärtää muutoksen tärkeys. Heidän kauttaan asiakaslähtöisyyden jalkautuminen muuhun henkilöstöön tapahtuu.

Jos henkilöstöä on 800 ja siihen joukkoon näitä uusia ajatusmalleja täytyisi jalkauttaa niin ja saada ne luontevaksi osaksi meidän toimintaa, niin kyllä siinä iso HRD tyyppinen osaaminen täytyy olla mukana. Koska esimiesten tää asia pitää jalkauttaa ja ennen tätä esimiesten pitää ymmärtää, mikä tässä on homman kehittämisen tarkoitus ja päämäärä. – Haastateltava A

Useimmissa yrityksissä johdon ja hallituksen vuosikelloon ei kuulu tämmöinen niin kuin asiakasprosessien arviointi tai asiakastarpeiden arviointi ja niiden kehittäminen, vaan vuosikellot liittyy ihan erilaisiin asioihin, tämmöisiin teknisiin, niin kuin budjetointiin, raportointiin, kehityskeskusteluihin, suoritepalkkioihin ja tän tyyppisiin juttuihin. – Haastateltava I

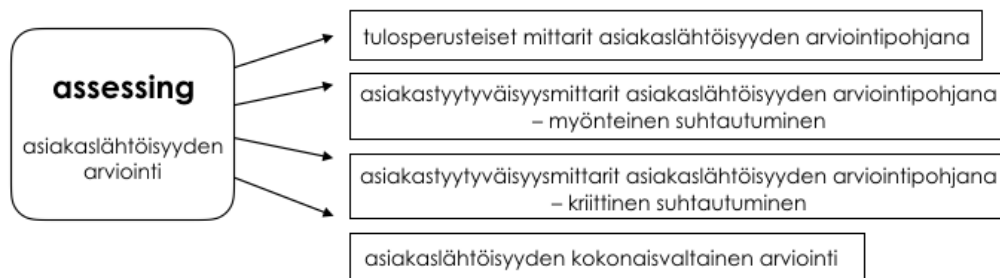
Muutoksen johtamisen kyvykkyys, se monelta puuttuu. Meillä on hämmästyttävän vähän yritysorganisaatioissa kykyä johtaa muutoksia, julkisesta nyt puhumattakaan. – Haastateltava K

Haastateltavien I ja K sitaateista käy ilmi selviä ongelmakohtia asiakaslähtöisyyden edistämisessä ja muutoksen aikaansaamisessa yleisesti yrityksissä ja eri toimialoilla Suomessa. Haastateltava I tuo painottaa, ettei asiakasnäkökulma pääse osaksi kehitystoimenpiteitä, vaan huomio kiinnittyy enemmänkin organisaation sisäisiin tekijöihin. Täten monien yritysten nähdään edelleen noudattavan pikemminkin sisään kuin ulospäin suuntautunutta orientaatiota, jossa päätöksenteko aloitetaan organisaation sisältä, eikä yrityksen ulkoista markkinaympäristöä tarkastelemalla (Moorman & Day 2013). Haastateltava K osoittaa myös yleisten muutosjohtamisen taitojen olevan olennainen kyvykkyys, jota pitäisi yrityksissä kehittää.

4.2.4 Assessing: asiakaslähtöisyyden arviointi

Asiakaslähtöinen päätöksenteko vaatii rinnalleen asiakaslähtöisiä mittareita (Shah ym. 2006, 120). Yrityksen tuottavuuden ja asiakaslähtöisten mittareiden välillä onkin aiemmissa tutkimuksissa osoitettu vallitsevan yhteys (Gupta & Zeithaml 2006).

Markkinoiden aistimisen, mahdollisuuksiin tarttumisen ja muutoksen aikaansaamisen ei tässä tutkielmassa nähty kuvastavan riittävän kokonaisvaltaisesti kyvykkyyksiä asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta. Tutkielman merkittävänä kontribuutiona aineistosta nousikin arviointiin ja mittaamiseen liittyvät mikrotason tekijät omaksi kategoriakseen. Teeceen (2007) kolmikategorinen dynaamisten kyvykkyyksien viitekehys täten täydentyi neljännellä prosessilla, joka käsittää asiakaslähtöisyyden arvioinnin. Tähän liittyvät mikrotason tekijät ovat osittain päällekkäisiä markkinoiden aistimiseen liittyvien kyvykkyyksien kanssa. Oman kategorian luomisella haluttiin kuitenkin painottaa asiakaslähtöisyyden arvioinnin tärkeyttä ja toisaalta myös tuoda ilmi sen moniulotteisuus dynaamisissa markkinaolosuhteissa.



Kuvio 8. Asiakaslähtöisyyden arvioinnin kyvykkyydet

Asiakaslähtöisyyden arvioinnin mikrotason tekijät muodostuvat tulosperusteisista mittareista asiakaslähtöisyyden arviointipohjana, asiakastytyväisyysmittareista asiakaslähtöisyyden arviointipohjana (sekä kriittinen että myönteinen suhtautuminen) sekä asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltaisesta arvioinnista (kuvio 8).

4.2.4.1 Tulosperusteiset mittarit asiakaslähtöisyyden arviointipohjana

Haastateltavista I ja F kokivat vaikeaksi asiakaslähtöisyyden arvioinnin, eikä sille nähdä olevan yhtä kaiken kertovaa mittaria.

Mä en missään ole oikein törmännyt semmoseen mittariin, joka suoraan kertoisi yrityksen asiakaskeskeisyyden tai asiakaslähtöisyyden tilanteen. – Haastateltava I

Ei kai nyt oo siihen asiakaslähtöisyyden mittaamiseen mitään yhtä kuningasmittaria olemassa, ellei sitä liikevaihtoa ja kannattavuutta huolita semmosiksi. Sen alapuolella on sit kauhee määrä asioita – Haastateltava F

Sitä [asiakaslähtöisyyttä] voidaan mitata mun mielestä äärettömän monella tavalla ja riippuu siitä, haluaako saada kokonaisvaltaisen kuvan vai haluaako saada kuvan siitä, kun mä ostin kaupasta ruskeat tai mustat kengät itselleni, niin oonks mä siihen tyytyväinen, niin me ollaan tavallaan hyvin erilaisessa mittausulottuvuudessa. – Haastateltava K

Haastateltava K tuo kuitenkin ilmi, että asiakaslähtöisyyden mittaamiselle on monia eri tapoja riippuen siitä, mistä näkökulmasta asiaa halutaan lähestyä. Asiakaslähtöisyyden arvioinnissa tulosperusteisten mittareiden, kuten tuloksen, liikevaihdon, kannattavuuden ja kasvun nähtiin kuitenkin viime kädessä kertovan yrityksen asiakaslähtöisyyden tilasta. Haastateltava G viittaa yrityksen kannattavuuden ja liiketoiminnan kasvun kautta ilmenevän asiakkaiden säilyvyyden ja heidän uudelleenostonsa paljastavan osittain sitä, kuinka asiakaslähtöinen yritys todellisuudessa on.

Viime kädessä se mittari on sitten tulos ja myynti. Ja kaikki sen alapuolella on ikään kuin enemmän tai vähemmän välillisiä mittareita. Ja näin mun mielestä tätä pitää ajatella, että se viimeinen, mihin nämä kaikki polut pitää johtaa, on se liikevaihto ja kannattavuus. – Haastateltava F

Mutta onhan se myöskin yrityksen kannattavuus ja liiketoiminnan kasvu yks hyvä mittari. Ja sieltä voidaan katsoa se, että moniko asiakkaista säilyy ja pysyy ja tilas kolmannenkin kerran. – Haastateltava G

Tulosmittarithan katsovat taaksepäin. Sitten sulla pitää olla tekemisen mittareita, joilla varmistetaan, että sulla on tulevaisuus parempi kuin menneisyys. Mittaa tekemistä, varmista tekeminen. – Haastateltava C

Toisaalta haastateltava C kritisoi tulosperusteisia mittareita niiden menneisyyteen katsovasta luonteesta. Sen lisäksi, että yrityksellä on asiakaslähtöisyyden arvioinnissa menneestä tilanteesta kertovia mittareita, pitäisi sen myös pystyä hahmottamaan tekemistä siinä hetkessä ja tulevaisuudessa. Tulosperusteiset mittarit voivat olla liian hitaita kertomaan asiakaslähtöisyyden senhetkisestä tilanteesta.

4.2.4.2 Asiakastytyväisyysmittarit asiakaslähtöisyyden arviointipohjana – myönteinen suhtautuminen

Asiakaslähtöisyyden arviointi perustuu yrityksissä usein asiakastytyväisyyttä seuraaviin mittareihin. Haastateltavista kuusi yhdestätoista suhtautui myönteisesti tai

neutraalisti asiakastyytyväisyysmittareihin, ja näki niiden jollain tasolla kuvaavan yrityksen asiakaslähtöisyyttä. Esimerkiksi haastateltava A näkee asiakastyytyväisyyden yritystason mittarina, joka luo myös erottautumista muista alan toimijoista.

Yritystason mittarina on tämä asiakastyytyväisyys näiden tilaaja-asiakkaiden kohdalla, mitä sitten viime kädessä mitataan. - - Erottautuminen pitäisi tapahtua asiakastyytyväisyyden kautta ja sosiaalisen kyvykkyyden kautta – Haastateltava A

Sitten tietenkin ihan asiakastyytyväisyys mitataan säännöllisesti. – Haastateltava C

Haastateltavat B ja D taas kertovat laaja-alaisesta asiakastyytyväisyyden mittauksesta. Haastateltava B tuo ilmi, että asiakastyytyväisyyttä kysytään kattavasti kaikkien palveluiden osalta, joita asiakas käyttää. Samaten haastateltava D korostaa, että asiakastyytyväisyyden mittaus käsittää koko asiakkaan käymän prosessin. Lisäksi asiakastyytyväisyyden mittaustulokset käsitellään yrityksen johdossa ja tekemiseen puututaan, mikäli asiakastyytyväisyys laskee tietyn arvon alle.

Me kysytään asiakastyytyväisyyttä meidän päättäjiltä ja sitten me kysytään käytännön yhteyshenkilöiltä eli ne jotka siellä käytännössä pyörittää sitä toimitila-asiaa, mihin liittyy kaikki palvelut. Sitten me kysytään, esim. meidän aulapalveluilla, niillä on ihan tavoitteena, kuinka tyytyväinen asiakas on ollut siihen aulapalvelun työhön. Tai meidän kiinteistöhuollolla, kuinka tyytyväisiä asiakkaat on ollut vaikka sisäilmaolosuhteisiin. Kysytään ihan sieltä, jotka pyrkii antaa palautteen siitä työstä, mitä ne tekee. – Haastateltava B

Ja sitten asiakastyytyväisyyden kautta. Eli laatujärjestelmän mukaisessa johdon katselmuksissa asiakaspalaute ja asiakastyytyväisyysarvosanat käydään läpi klinikoittain. Asiakaspalautteen mittaus kattaa koko prosessin, siis ajanvarauksesta viimeiseen kontrolliin. - - Semmoinen puuttumiskynnys minulla asiakastyytyväisyydessä on jos se menee alle 4. – Haastateltava D

Haastateltava A puolestaan näkee maineen ja imagon kattotavoitteina, joille asiakastyytyväisyys nähdään välillisenä mittarina. Asiakaslähtöisyyden koetaan täten määrittävän, mihin suuntaan yrityksen imago on kehittymässä.

Maine ja imagotyyppiset asiat on selkeästi kattotavoitteita, mutta ne on vaan sellaisia asioita, että niiden mittarointi on aika vaikeaa. Ainakin mä koen sen vaikeaksi. Mieluummin näkisin, että tavoiteltaessa hyvää imagoa ja imagon kehittymistä, yhtiön maineen kehittymistä, niin sen välitavoite on varmaan tämä asiakastyytyväisyys ja sieltä pitäisi päätellä sitten, mihin suuntaan tämä imago on kehittymässä. – Haastateltava A

Erilaisista asiakastyytyväisyysmittareista päällimmäiseksi haastatteluissa nousi NPS (Net Promoter Score), jolla kysytään asiakkaalta, suosittelisiko hän tuotetta tai palvelua

käytettäväksi myös muille. Haastateltavat D ja G tuovat ilmi suosittelun kaverille olennaisena asiakaslähtöisyyden mittarina.

Meidän pitää saada asiakkaat sillä palvelulla niin vakuuttuneiksi, että ne suosittelee myös kaverille sitä. Ja me annetaan kontrolleissa kaveri-vouchereita ja tehdään se asiakastyytyväisyyskysely. – Haastateltava D

‘Suosittelisitko tätä palvelua muille?’, se [asiakaslähtöisyyden mittaaminen] on yksinkertaisimmillaan sitä. Toki me osataan kysyä monimutkaisestikin ja tehdään se niin pari kertaa vuodessa. – Haastateltava G

Nyt me tuodaan se [NPS] useammin kysyttäväksi asiaksi. Ja toisaalta tiedetään, että toimialalla se keskimäärin on aika heikko ja sehän tietysti on kilpailuetu, tän oivaltaminen tai tietäminen. Tosin täytyy myöntää, ettei se meilläkään häävin hyvä ole, että sen täytyy olla parempi ja toimialalla paras, niin sehän riittää. – Haastateltava G

Kuten haastateltava A, myös haastateltava G toteaa asiakastyytyväisyyden luovan kilpailuetua alan muihin toimijoihin nähden. Sen nähtiin olevan kuitenkin myös keskeinen kehityskohde hänen edustamassaan yrityksessä.

4.2.4.3 Asiakastyytyväisyysmittarit asiakaslähtöisyyden arviointipohjana – kriittinen suhtautuminen

Asiakastyytyväisyysmittaus jakoi haastateltavien mielipiteet sen perusteella, nähtiinkö sen todella kertovan yrityksen asiakaslähtöisyyden tasosta. Sekä haastateltava J että I kyseenalaistavat asiakastyytyväisyysmittarit niiden rajallisuuden vuoksi. Haastateltava J vertaa NPS-mittaria kuumemittariin, joka kertoo, onko tilanne menossa huonompaan vai parempaan suuntaan. Hän myös korostaa hajonnan merkitystä asiakastyytyväisyyden mittareissa, sillä keskiarvon perusteella ei vielä voida tehdä johtopäätöksiä siitä, millainen vaihtelevuus vastanneiden kesken asiakastyytyväisyydessä ilmenee.

NPS on hyvä mittari silloin, kun halutaan tietää, onks tää suunta menossa oikeeseen tai väärään. Se on niin kuin kuumemittari, se ei vielä kerro, mikä sairaus sulla on, mutta se kertoo, että ootko sä sairas vai etkö oo. Ja siinäkin pitää muistaa, että keskiarvo, jos on NPS sun palveluista, niin se ei kerro mitään. Se hajonta on aina mielenkiintoinen. – Haastateltava J

Asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys, sehän ei oo sama kuin asiakastyytyväisyys. Periaatteessa voi olla tyytyväinen tai osoittaa tyytyväisyyttä siihen yrityksen tuotteisiin tai palveluun, joka johtuu siitä, ettei paremmasta tiedä. - - asiakastyytyväisyys ei välttämättä kerro sitä potentiaalia, mikä siinä tuotteessa taipuis olevaksi. – Haastateltava I

Mä nyt sano, että se on huono mittari, et kun me mitataan monella tavalla asiakastytyvääsyyttä, niin mennään ääripäässä. Mä sanoisin niin kuin pikamittauksilla et mennään tonne Happy or Not eli lyödään vihreetä tai vaaleanvihreetä tai jotain muuta, niin sehän antaa dataa siitä, miten asiakkaat on noteerannut sen, et tää oli hyvä tai erinomainen tai huono - tai vastaava. Mut mitä on sen taustalla? Kun ei me tunneta asiakasta, niin mitä se sitten mittaa itseasiassa? – Haastateltava K

Se mihin mä en usko yhtään, on tämmöinen asiakastytyvääsyyden kysely. - - se, että mä lähetän tätä meilikiusaamista niille, tai pistetään nettiin tuonne kysely sellaisenaan, niin ei niihin kellään tunnu nykyään olevan aikaa eikä mielenkiintoa. – Haastateltava E

Niin ikään haastateltavat I ja K suhtautuvat kriittisesti asiakastytyvääsyyksmittareihin: haastateltava I toteaa, etteivät asiakaslähtöisyys ja asiakastytyvääisyys ole rinnastettavia termejä. Molemmat haastateltavat korostavat asiakaslähtöisyyden käsittävän paljon monialaisemman ulottuvuuden kuin vain asiakastytyvääsyyksmittaukset, joiden avulla ei saada tietoa esimerkiksi mittauksen taustalla vaikuttavista tekijöistä. Haastateltava E esittää edeltävistä näkemyksistä vielä kriittisemmin, ettei hän usko digitaalisissa kanavissa esiintyviin asiakastytyvääsyykskyselyihin lainkaan.

4.2.4.4 Asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltainen arviointi

Asiakaslähtöisyyden arvioinnin perustuminen asiakastytyvääsyyttä seuraaviin mittareihin on ongelmallista, sillä asiakaslähtöisyys tulisi yrityksissä nähdä huomattavasti kokonaisvaltaisempana ja moniulotteisempana ilmiönä (Yrjölä 2015, 52–53). Haastateltavat J ja K kiteyttävät oikeastaan kaikenlaiseen mittaukseen liittyvät ongelmat niiden relevanttiudesta ja validiudesta. Tämä pätee myös asiakaslähtöisyyden mittaamiseen, sillä eri toimialoilla ja yrityksillä pitäisi eroavaisuuksiensa vuoksi olla myös omat tavoitteensa ja mittarinsa asiakaslähtöisyyden arvioinnille. Lisäksi haastateltava J tuo ilmi, ettei asiakaslähtöisyyden arviointi tarkoita vain mittareiden tuijottamista, vaan tärkeää olisi pyrkiä selvittämään, luovatko yrityksen tuotteet tai palvelut arvoa asiakkaalle ja minkälaista arvoa ne luovat.

Mikä on mittaamisen tarkoitus: se, että me saadaan nättejä käppyröitä, niin kun joka vuosi, mitkä on verrattavissa toisiinsa, vai se, että me oikeesti ymmärretään, että mitä tässä kannattais lähteä kehittämään. - - Sun pitää tietää, mikä sun toimialalla on relevantti mittari. – Haastateltava J

Ongelma, joka musta on paljon isompi, on validiteetin ongelma, eli mitataan sitä, mitä pitää. Eli mitataan todella sitä asiakas, vaikka nyt -orientaatiota, -käyttäytymistä, -lähtöisyyttä, palvelukykyä, mitä tahansa. Tää on paljon suurempi ongelma, koska siinä

voi olla, että meillä ei olekaan mittareita, jotka mittaavat juuri sitä, vaan ne mittaa vähän vierestä. – Haastateltava K

Mikä olis tärkeää tässä mitata, on se todennettavuus, että luoko tämä arvoa tämä, kun me lisättiin palvelua. Ja millaista arvoa se luo. Ja sitten ymmärtää se, että millaisen arvon luominen on kriittistä sun bisneksen tuloksen näkökulmasta. – Haastateltava J

Aika, joka asiakkaan kanssa vietetään viestii organisaation asiakaslähtöisyydestä (Shah ym. 2006, 116). Myös haastateltava C näkee asiakkaan kanssa vietetyn ajan tärkeänä asiakaslähtöisyyden mittarina.

Mun lempiajatus on se, mitä sun pitää mitata, kun sä mittaat asiakkaan suhtautumista sinuun? Niin mittaa asiakkaan sinulle antamaa aikaa. Koska kun sä saat asiakkaalta aikaa, niin se kertoo sulle sen, että asiakas kiinnostunut sun tarinastasi. – Haastateltava C

Etenkin digitaalisella, sosiaalisella ja mobiililla aikakaudella metriikan luonne pitäisi tulkita uudelleen. Perinteiset arviointitavat ovat osittain korvautuneet sensitiivisemmillä mittareilla, joilla voidaan havainnoida käyttäytymistä suoraan verkossa (Moorman & Day 2016, 18). Digitaalisten palveluiden osalta haastateltava F tuo ilmi käyttöfrekvenssin seuraamisen, jolla tarkoitetaan palvelun käytön tiheyden seuraamista. Näin ollen asiakaslähtöisyyden arviointi ja markkinoiden aistiminen tapahtuvat digitaalisissa kanavissa pitkälti samanaikaisesti.

Me tehdään tätä käytön tutkimusta eli tutkitaan käyttöfrekvenssiä, jolloin selvitetään sitä sitoutumista niihin tuotteisiin ja palveluihin. Selvitetään käytön laajuutta, esimerkiksi kuinka paljon, kuinka laajasti näitä erilaisia palveluita käytetään ja minkälaisella volyymilla. – Haastateltava F

Edelleen me käytetään perinteisiä menetelmiä, kysytään suoraan asiakkaalta, mitä tuumaat ja mitä pitäisi kehittää, kokeilemalla. – Haastateltava F

Mä uskon siihen, että jos naamatusten, vaikka kynä ja paperia tai nauhuri mukana mennään kysymään, että 'Mitä kuuluu? Miten me voidaan palvella paremmin?' Ja asiakas haluaa siihen investoida aikaa. Se toimii kyllä. – Haastateltava E

Haastateltavat E ja F tuovat ilmi perinteisten menetelmien käytön asiakaslähtöisyyden arvioinnissa. Tällä tarkoitetaan syvällistä asiakasymmärrystä kehittäviä menetelmiä, kuten kasvokkain pidettyjä haastatteluja (Price, Wrigley & Straker 2015). Haastateltava F kertoo näiden menetelmien olevan edelleen käytössä digitaalisen seuraamisen rinnalla. Haastateltavan E mukaan tapaamiset asiakkaan kanssa ovat tärkeitä, sillä niissä on mahdollista saada suoraan palautetta siitä, miten yritys voisi toimia

asiakaslähtöisemmin. Kuten Thomke ja Von Hippel (2002, 76), myös haastateltava E tuo kuitenkin ilmi menetelmän kustannustehottomuuden verrattuna digitaalisiin tapoihin arvioida asiakaslähtöisyyttä. Samainen haastateltava painottaa, että tavoitteena olevan asiakasymmärryksen lisäämistä on vaikea mittaroida. Tällöin asiakassuhteen kehittymisen arviointi tapahtuu oikeastaan markkinoiden aistimisen avulla, jolloin selvitetään asiakkaiden tarpeita ja tavoitteita tulevaisuuteen. Näin ollen myös tässä yhteydessä asiakaslähtöisyyden arviointi ja markkinoiden aistiminen ovat toisiinsa limittyviä kyvykkyyksiä.

4.3 Tulosten yhteenveto

Tutkielman tulokset jakautuvat kahteen osaan: aluksi kartoitettiin lyhyesti asiakaslähtöisyyden määritelmää yritysjohton näkökulmasta ja sen jälkeen syvennyttiin tunnistamaan ja analysoimaan asiakaslähtöisten dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijöitä. Asiakaslähtöisyyden määritelmistä kävi ilmi yhteneväisyyksiä teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin asiakaslähtöisyyden moninäkökulmaisiin suuntauksiin. Yritysjohton määritelmissä asiakaslähtöisyys oli edustettuna sekä prosessin, strategian että holistisen orientaation näkökulmasta.

Asiakasymmärrys nähtiin haastatteluissa perustavanlaatuisena lähtökohtana asiakaslähtöisyydelle. Se ei ainoastaan näyttäytynyt prosessin muodossa, jossa tietoa hankitaan, jaetaan ja varastoidaan yrityksessä (Said ym. 2015, 1172), vaan nähtiin yrityksessä pikemminkin eräänlaisena olotilana, ajattelutapana, ajatusmallina ja asenteena, täten siis kokonaisvaltaisempaa rakenteena kuin prosessimuotoinen asiakasymmärryksen kartuttaminen. Lisäksi haastateltavien kesken vallitsee kollektiivinen ymmärrys siitä, että tuote- tai teknologiakeskeisyys on menneisyyteen jäänyt tapa liiketoiminnan toteuttamiselle. Asiakaslähtöisyyteen liittyviä ongelmakohtia osoitettiin kuitenkin sekä yrityskohtaisesti että yleisesti Suomessa; käytännön yritystoiminnassa ja johtamiskäytännöissä asiakaslähtöisyydessä laahataan usein vielä jälkijunassa.

Tulosten toisessa osiossa tuotiin ilmi aineistosta tehdyt havainnot heijastaen Teece'n (2007) dynaamisten kyvykkyyksien prosesseihin markkinoiden aistimisesta, markkinamahdollisuuksiin tarttumisesta ja muutoksen aikaansaamisesta organisaatiossa. Viitekehyksen alkuperäisen kolmen prosessin rinnalle nostettiin omana havaintonaan neljäs prosessi – asiakaslähtöisyyden arviointi. Tällä tuodaan ilmi aineistosta noussutta tärkeyttä pystyä arvioimaan ja mittaamaan liiketoiminnan asiakaslähtöisyyden tasoa. Neljää prosessia määrittämään tunnistettiin taulukossa 8 ilmenevät mikrotason tekijät. Asiakaslähtöisestä markkinoiden aistimisesta niitä tunnistettiin kolme: asiakasymmärryksen kyvykkyydet, kyvykkyydet asiakasrajapinnassa sekä asiakastiedon keruun kyvykkyydet. Puolestaan markkinamahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyyksien havaittiin muodostuvan neljästä eri mikrotason tekijästä: asiakastiedon analysoinnista, adaptiivisesta tuote- ja palvelukehityksestä, kyvykkyyksistä kohtaamispaikkojen ja dialogin ylläpitoon sekä proaktiivisuudesta asiakkaaseen päin.

Taulukko 8. Asiakaslähtöiset dynaamiset kyvykkyydet ja niiden mikrotason tekijät

DYNAAMISIA KYVYKKYYKSIÄ ILMENTÄVÄT PROSESSIT	MIKROTASON TEKIJÄT
SENSING markkinoiden aistiminen	<ul style="list-style-type: none"> • asiakasymmärryksen kyvykkyydet • kyvykkyydet asiakasrajapinnassa • asiakastiedon keruun kyvykkyydet
SEIZING markkinamahdollisuuksiin tarttuminen	<ul style="list-style-type: none"> • asiakastiedon analysointi • adaptiivinen tuote- ja palvelukehitys • kyvykkyydet asiakkaan kohtaamisessa ja dialogin ylläpidossa • proaktiivisuus asiakkaaseen päin
RECONFIGURING muutoksen aikaansaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • asiakaslähtöisen organisaatiorakenteen ja -kulttuurin omaksuminen • riskinoton, epävarmuuden ja oppimisen kyvykkyydet • johdon kyvykkyydet asiakaslähtöisyyden edistämässä

DYNAAMISIA KYVYKKYYKSIÄ ILMENTÄVÄT PROSESSIT	MIKROTASON TEKIJÄT
<p style="text-align: center;">ASSESSING</p> <p style="text-align: center;">asiakaslähtöisyyden arviointi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • tulosperusteiset mittarit asiakaslähtöisyyden arviointipohjana • asiakastyytyväisyysmittarit asiakaslähtöisyyden arviointipohjana – myönteinen suhtautuminen • asiakastyytyväisyysmittarit asiakaslähtöisyyden arviointipohjana – kriittinen suhtautuminen • asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltainen arviointi

Muutoksen aikaansaamisessa korostui asiakaslähtöisyyteen liittyviä muutostekijöitä. Havaitut mikrotason tekijät muodostuvat asiakaslähtöisen organisaatiorakenteen ja -kulttuurin omaksumisesta, oppimisen, riskinoton ja epävarmuuden sietämisen kyvykkyyksistä sekä johdon kyvykkyyksistä asiakaslähtöisyyden edistäjänä. Asiakaslähtöisyyden arvioinnin mikrotason tekijöitä puolestaan edustavat tulosperusteiset mittarit asiakaslähtöisyyden arviointipohjana, asiakastyytyväisyysmittarit asiakaslähtöisyyden arviointipohjana (myönteinen ja kielteinen suhtautuminen) sekä asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltainen arviointi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Asiakaslähtöisten dynaamisten kyvykkyyksien kehä

Tutkielman tavoitteena oli kuvata, analysoida ja ymmärtää asiakaslähtöisiä dynaamisia kyvykkyyksiä yrityksen johdon näkökulmasta. Teoreettisesti tutkimustavoitetta lähestyttiin ensinnäkin käsitteellisestä näkökulmasta tuomalla ilmi, miten asiakaslähtöisyys näyttäytyy aiemmissa tutkimuksissa ja mitä dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan. Toiseksi, teoreettisessa viitekehyksessä syvennettiin tarkastelua dynaamisista kyvykkyyksistä Teece'n (2007) kolmikategorisen luokittelun (*sensing, seizing* ja *reconfiguring*) mukaisesti. Nämä kolme kyvykkyyttä ymmärrettiin organisatorisina prosesseina ja tuotiin lähelle asiakaslähtöisyyden teemoja.

Asiakaslähtöisyydelle ei vallitse yhtä yhtenäistä määritelmää, joten oli tärkeää osoittaa, mistä eri näkökulmista ilmiötä on aiemmissa tutkimuksissa lähestytty. Teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin ilmi, että asiakaslähtöisyyttä on edeltävissä tutkimuksissa lähestytty ainakin prosessin, strategian ja holistisen näkemyksen perspektiiveistä. Tässä tutkielmassa päädyttiin kuvaamaan asiakaslähtöisyyttä kyvykkyyksien näkökulmasta, jota harvemmin on markkinoinnin tutkimuksissa hyödynnetty. Dynaamisten kyvykkyyksien teoria on itsessään monimutkainen ja sisältää haastavia elementtejä, joten se oli tarpeen taustoittaa riittävän kattavasti, kuitenkin syventymättä liikaa käsiteanalyttisiin seikkoihin. Teoreettisen viitekehyksen ydin koostui Teece'n (2007) viitekehyksen kolmesta organisatorisesta prosessista: markkinoiden aistimisesta, markkinamahdollisuuksiin tarttumisesta ja muutoksen aikaansaamisesta.

Koska dynaamiset kyvykkyydet heijastavat organisaation strategista tasoa (Wang & Ahmed 2007, 41), on yritysjohdon näkökulman valinta tälle tutkielmalle perusteltu. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kyvykkyydet itsessään sijaitsisivat vain yrityksen johdossa – päinvastoin. Kyvykkyydet, myös dynaamiset sellaiset, ovat koko organisaatiota koskettavia. Tutkielman tarkoituksena ei ollut rajoittaa tutkimaan vain

johdon kyvykkyyksiä, vaan hahmottaa dynaamisia kyvykkyyksiä heidän näkökulmastaan.

Empiirisesti tutkimuksen tavoitetta lähestyttiin ensinnäkin hahmottamalla, miten yritysjohto määrittelee asiakaslähtöisyyden. Teoreettisessa viitekehyksessä esitelty moninäkökulmaiset suuntaukset asiakaslähtöisyydestä prosessina, strategiana ja holistisena näkemyksenä olivat edustettuina myös yritysjohton määritelmässä asiakaslähtöisyydestä, joskin vaihtelevilla painoarvoilla. Toiseksi, tutkimuksen tavoitetta lähestyttiin tunnistamalla mikrotason tekijöitä asiakaslähtöisten dynaamisten kyvykkyyksien taustalla. Tällä tavoin pyrittiin analyttisemmin vastaamaan tutkielmalle asetettuun tutkimuskysymykseen:

Millaisia dynaamisia kyvykkyyksiä asiakaslähtöinen liiketoiminta edellyttää yritysjohton näkökulmasta?

Tunnistettuja mikrotason tekijöitä oli yhteensä 13. Asiakaslähtöisestä markkinoiden aistimisesta tunnistettiin asiakasymmärryksen kyvykkyydet, kyvykkyydet asiakasrajapinnassa sekä asiakastiedon keruun kyvykkyydet. Markkinamahdollisuuksiin tarttumisessa puolestaan asiakastiedon analysointi, adaptiivinen tuote- ja palvelukehitys, kyvykkyydet kohtaamispisteiden ja dialogin ylläpitoon sekä proaktiivisuus asiakkaaseen päin nousivat tärkeiksi tekijöiksi. Muutoksen aikaansaamisessa taas korostui asiakaslähtöisen organisaatorakenteen ja -kulttuurin omaksuminen, oppimisen, riskinoton ja epävarmuuden sietämisen kyvykkyydet sekä johdon rooli asiakaslähtöisyyden edistäjänä.

Aineiston perusteella alkuperäinen Teecen (2007) viitekehys täydentyi neljännellä organisatorisella prosessilla – asiakaslähtöisyyden arvioinnilla. Sitä määrittävien mikrotason tekijöiden nähtiin muodostuvan tulosperusteisista mittareista asiakaslähtöisyyden arviointipohjana, myönteisestä ja toisaalta myös kriittisestä suhtautumisesta asiakastyytyväisyysmittauksiin sekä asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltaisesta arvioinnista.

Tutkielman tuloksena asiakaslähtöisistä dynaamisista kyvykkyyksistä tehtiin monia mielenkiintoisia havaintoja. Ensinnäkin, asiakaslähtöisyyden havaittiin tulevan ilmi organisaation dynaamisissa kyvykkyyksissä. Koska asiakaslähtöisyys edellyttää jatkuvaa alttiutta muutokselle, tulee sitä ilmentävien kyvykkyyksien olla luonteeltaan dynaamisia. Toiseksi, asiakasymmärrys nähtiin tärkeänä edellytyksenä asiakaslähtöisyyden edistämiseksi. Sitä ei kuvattu vain prosessimuotoisena tiedon keruuna, jakamisena ja varastoisena (Kohli & Jaworski 1990), vaan eräänlaisena olotilana ja asenteena organisaatiossa. Sen nähtiin kuitenkin jatkuvasti kehittyvän ja pysyvän läsnä kaikissa asiakaslähtöisissä dynaamisissa kyvykkyyksissä, etenkin markkinoiden aistimisessa.

Kolmanneksi, huomionarvoista on se, että asiakaslähtöisiä dynaamisia kyvykkyyksiä kuvaavan neljän prosessin rajat ovat digitaalisella aikakaudella häilyvät. Kun markkinoiden aistiminen, mahdollisuuteen tarttuminen ja muutoksen aikaansaaminen yrityksen palvelussa voi olla verkossa jopa reaaliaikaista, häivyttää digitaalisuus rajoja näiden kyvykkyyksien välillä. Dynaamisten kyvykkyyksien jatkuvan muutoksen luonteesta ja samanaikaisuudesta kertoo myös mahdollisuuksiin tarttumisen yhteydessä tunnistetut adaptiiviset kyvykkyydet, jotka sisältävät ajatuksen jatkuvasta liiketoiminnan elementtien muokkaamisesta. Täten asiakaslähtöiset dynaamiset kyvykkyydet tulisi oikeastaan esittää syklimuodossa (kuvio 9). Tällöin tulee esille niiden dynaaminen ja iteroiva luonne: asiakkaasta oppiminen on jatkuvaa, jolloin asiakasymmärrys kehittyy, mikä puolestaan mahdollistaa uusien tuotteiden, palveluiden ja prosessien käyttöönoton ja kehittämisen. Niin ikään asiakaslähtöisyyden arvioinnin tulisi organisaatioissa olla jatkuvasti käynnissä.



Kuvio 9. Asiakaslähtöisten dynaamisten kyvykkyyksien kehä

Asiakaslähtöisyyden arviointi käsitetään liian usein yritysjohtossa vain asiakastytyväisyysmittareina (Yrjölä 2015, 52), vaikka se tulisi hahmottaa paljon moniulotteisempaa kokonaisuutena. Tutkielman tuloksista käy ilmi, että asiakaslähtöisyyden arviointi jakaa haastateltavat kahtia: toiset haastateltavista näkivät asiakastytyväisyysmittaukset yhä yleisluontoisena asiakaslähtöisyyden kuvaajana, kun taas toinen puolisko painottaa tarvetta lähestyä asiakaslähtöisyyden mittausta moniulotteisemmasta näkökulmasta. Tärkeänä nähtiin niiden mittareiden huomioiminen, jotka ovat relevantteja omalle yritykselle ja toimialalle. Lisäksi keskiarvojen tuijottamisen sijaan korostettiin sen ymmärtämistä, *minkälaista* arvoa asiakas yrityksen tuotteista tai palveluista kokee saavansa.

Vaikka yritysjohto pitkälti tunnistaakin, mistä asiakaslähtöisyydessä on kysymys, osoitettiin keskeisiä ongelmakohtia sen käytännön toteuttamisessa sekä heidän omissa yrityksissään että toimialoilla yleisemmin. Esimerkiksi elintarvikealalla liiallinen tuotelähtöisyys ja media-alalla dialogin puute koettiin asiakaslähtöisyyttä heikentäviksi tekijöiksi. Yleisesti asiakkaan ajatusmaailmaan meneminen ja vuorovaikutukselliset kyvykkyydet nähtiin tärkeinä, mutta vielä puutteellisina. Lisäksi riittämättömät kyvykkyydet päivittäiseen oppimiseen ja poisoppimiseen jo omaksutuista toimintamalleista koettiin sellaisina, jotka muutoksen kontekstissa voivat muodostua esteiksi asiakaslähtöisyyden kannalta. Myös yrityksen johdon ja hallituksen nähtiin vielä osittain elävän asiakaslähtöisyyttä väheksyvässä kulttuurissa: asiakasnäkökulman kerrottiin puuttuvan hallituksen ja johdon määrittelemistä strategioista.

Vaikka asiakaslähtöiset dynaamiset kyvykkyydet koskettavat koko organisaatiota, tuotiin ilmi eri kyvykkyydlajien painottuminen organisaation eri tasoilla. Esimerkiksi markkinoiden aistimisessa esille nousivat kyvykkyydet asiakasrajapinnassa, kun taas muutoksen aikaansaamisessa korostuivat pikemminkin johdon kyvykkyydet asiakaslähtöisyyden edistämisessä. Jos yrityksen johto ei omaksu asiakaslähtöistä ajatusmallia, ei muunkaan organisaation nähty kykenevän toimimaan asiakaslähtöisesti. Sen lisäksi, että organisaation dynaamisten kyvykkyyksien ilmitulo edellyttää asiakaslähtöistä ympäristöä, vaatii se myös yrityksen johdossa jaettua ymmärrystä siitä, että asiakaslähtöisyydellä on ratkaiseva merkitys yrityksen menestyksen kannalta.

5.2 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio

Tieteellisen tuotoksen arvo muodostuu sen kontribuutiosta: relevantilla ja vakuuttavalla tutkimuksella ei ole sinällään merkittävää arvoa, ellei sen tuottama tieto ole jollain tapaa hyödyllistä. Kontribuutio onnistutaan luomaan, kun tutkimus selkeästi lisää tai tuo jotain uutta jo olemassa olevaan tietoon (Ladik & Steward 2008, 157). Kontribuution muodostumista on mahdollista kuvata kontribuutiojatkumon (*contribution continuum*) avulla, jossa kontribuution intensiivisyys vaihtelee jo ennalta olemassa olevan teorian suorasta toistamisesta täysin uuden teorian tuottamiseen (Ladik & Steward 2008). Tässä

tutkielmassa on keskitytty jatkumon kolmannelle tasolle, joka käsittää uuden teorian tuomisen uuteen kontekstiin.

Kontribuution luova tutkimus stimuloi lukijaansa näkemään maailmaa uudella tavalla tai tarjoaa uudenlaisen perspektiivin jo tutkittuun ilmiöön (Ladik & Steward 2008, 161). Tässä tutkielmassa dynaamisten kyvykkyyksien teoria yhdistettiin asiakaslähtöisyyden tutkimukseen. Molemmat näistä teoreettisista suuntauksista tuovat uusia näkökulmia toisilleen: asiakaslähtöisyys tarjoaa ulospäin suuntautuneen näkemyksen usein organisaation sisäisiin elementteihin keskittyviin johtamisen teorioihin, kuten dynaamisiin kyvykkyyksiin. Puolestaan markkinoinnin tutkimuksissa harvemmin tarkastellaan asiakaslähtöisyyttä dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta, vaikka sen tämän tutkielman myötä huomattiin ilmenevän juuri organisaation kyvykkyyksissä.

Kontribuutio voi tutkimuksissa ilmetä monissa eri muodoissa (Ladik & Steward 2008, 161). Bringberg ja McGrath (1985) osoittavat kolme eri osa-aluetta, joiden kautta tutkija voi luoda kontribuution: teoria, menetelmä ja konteksti. Tämän tutkielman merkittävä kontribuutio ilmenee teorian ja kontekstin yhdistelmästä, jossa dynaamiset kyvykkyydet ja asiakaslähtöisyyden näkökulmat tuodaan tarkasteltavaksi yritysjohtamisen kontekstiin. Uuteen kontekstiin tuominen johti teorian uudelleenarviointiin: Teece (2007) dynaamisten kyvykkyyksien viitekehystä muokattiin siten, että asiakaslähtöisyyden arvioinnin nähtiin olevan markkinoiden aistimisen, mahdollisuuksiin tarttumisen ja muutoksen aikaansaamisen rinnalla yhtäläillä tärkeitä. Lisäksi kontribuutio luotiin mikrotason tekijöiden tunnistamisella, jolla syvennettiin ymmärrystä vaikeasti hahmotettavasta dynaamisten kyvykkyyksien teoriasta. Myös asiakaslähtöisten suuntausten monimuotoinen teoriakenttä konkretisoitui, kun sitä tutkittiin vaihtoehtoisesti kyvykkyyksien näkökulmasta.

Tutkimuksen käytännön relevanssi määritellään sen perusteella, missä määrin tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yritysmaailman todellisiin ongelmiin (Ankers & Brennan 2002; Jaworski 2011). Täten managerialistinen relevanssi käsitetään johdon näkemyksenä tieteellisen tiedon soveltamisesta yrityksen päämääriin (Jaworski 2011,

212). Kuten Yrjölä (2015, 52–53) tuo ilmi, asiakaslähtöisyys pitäisi yrityksissä nähdä kokonaisvaltaisempana ja moniulotteisempana ilmiönä kuin vain asiakastytyväisyyden mittauksena. Tässä tutkielmassa huomattiin, että asiakaslähtöisyyden arviointiin liittyvät seikat jakavat yritykset kahtia: toiset ovat asiakaslähtöisyydessä edellä ja ymmärtävät sen moniulotteisuuden niin mittauksessa kuin muissakin kyvykkyyksissä, kun taas toiset hahmottavat asiakaslähtöisyyttä edelleen rajoittuneena asiakastytyväisyyksmittauksiin. Havaitut mikrotason tekijät asiakaslähtöisissä dynaamisissa kyvykkyyksissä auttavat yritysjohtoa kiinnittämään huomiota omassa yrityksessään muutospaineen alaisena oleviin tekijöihin. Tutkielman aihealue on täten aidosti yritysmaailmassa tärkeä ja heijastaa siellä esillä olevia todellisia ongelmia (MacInnis 2011, 143).

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Ontologiset ja epistemologiset oletukset määrittävät tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille tietynlaiset näkökulmat. Laadullisessa tutkimuksessa valideetti ja reliabiliteetti klassisena kriteerinä arvioida tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta asetetaan kyseenalaiseksi (Eriksson & Kovalainen 2008). Ottamatta kantaa siihen, soveltuvatko edelliset laadullisen tutkimuksen arviointikriteereiksi vai eivät, päädyttiin tämän tutkielman osalta laadullisessa tutkimuksessa laajalti hyödynnettyyn Lincolnin ja Guban (1985, 301–327) arviointikriteereihin. Tutkijat erottavat neljä erilaista tutkimuksen laadun arvioinnin kriteeriä: uskottavuus (*credibility*), pysyvyys (*dependability*), vahvistettavuus (*confirmability*) ja siirrettävyys (*transferability*).

Uskottavuus mittaa tutkijan kykyä tarjota tutkimustuloksia, jotka vastaavat todellisuutta (Lincoln & Guba 1985, 294). Tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista (Eskola & Suoranta 2000), mutta kriittisen realismin epistemologian mukaisesti todellisuutta on mahdollista lähestyä empiirisin havainnoin (Lincoln & Guba 2000; Easton 2002). Eriksson ja Kovalainen (2008) tuovat ilmi kolme uskottavuuteen liittyvää olennaista kysymystä, jotka tutkijan tulisi itselleen esittää: 1) onko aiheeseen perehdytty tarpeeksi ja aineistosta tehtyjen havaintojen takana tarpeeksi näyttöä?, 2) vallitseeko havaintojen ja kategorioiden välillä tarpeeksi vahvat loogiset linkitykset? ja 3) voisiko joku muu tutkija tulla suhteellisen lähelle samoja tulkintoja?

Tässä tutkielmassa uskottavuuteen kiinnitettiin huomiota läpi tutkimusprosessin. Ennen kutakin haastattelua tutkija tutustui yrityksen taustatietoihin, jotta varmistettiin tietämys yrityksen senhetkisistä tilanteesta ja kyettiin muotoilemaan kysymykset yrityksen kontekstiin sopivaksi. Uskottavuutta lisättiin myös ottamalla haastatteluissa huomioon kielellisen monimuotoisuuden merkitys (Myers & Newman 2007, 5). Haastattelun kieli pidettiin neutraalina ja kysymykset vapaina teoreettisista käsitteistä. Näin kysymykset pysyivät mahdollisimman autenttisenä ja haastateltavan maailmaan sopivana, jolloin niihin oli mahdollisimman esteetöntä vastata (Rowley 2012, 265). Lisäksi haastatteluissa käytettiin heijastamista (*mirroring*), jossa haastateltavan omia sanoja ja lauseita hyödynnetään seuraavaa kysymystä tai vastausta muodostettaessa. Ideana tässä on mahdollistaa haastateltavan kuvailu ja selittäminen omasta maailmastaan omin sanoin (Myers & Newman 2007, 14).

Jotta lukijan olisi mahdollista yhdistää todellisuus ja tutkimustulokset, käytettiin tulosten esittämisessä avuksi laajalti suoria lainauksia haastateltavien puheesta (Eisenhardt & Graebner 2007). Suorien lainauksien nähtiin sisältävän rikkaita ilmaisuja ja kuvastavan osuvasti tutkittavissa olevaa ilmiötä, joten niitä käytettiin runsaasti. Lisäksi tällä tavoin välttyttiin ylitulkinnalta, kun lainaukset ovat läpinäkyvästi esillä tutkielman tuloksissa.

Pysyvyydellä tarkoitetaan tutkijan kykyä tuottaa tutkittavasta ilmiöstä totuudenmukainen ja luotettava kuva (Lincoln & Guba 1985, 298). Tutkijalla on vastuu tarjota tietoa tutkimusprosessin loogisuudesta, jäljitettävyydestä ja dokumentoinnista, jotka vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta (Eriksson & Kovalainen 2008). Tässä tutkielmassa pysyvyyteen kiinnitettiin huomiota tuomalla ilmi yksityiskohtainen kuvaus tutkimusprosessin kulusta. Aineiston muodostuminen yhdentoista eri johtotason henkilön haastattelusta ja litteroidun materiaalin suuri määrä tukevat tutkimuksen totuudenmukaisuutta ja luotettavuutta. Puolestaan aineiston analysoinnissa läpinäkyvyyttä ja tutkimusprosessin jäljitettävyyttä lisää tunnistetuista mikrotason tekijöistä laajemman, alkuperäisen version tuominen liitteeseen 2.

Kritiikkiä voisi esittää haastateltavien aseman perusteella; kun tutkija keskittyy haastattelemaan yritysmaailman eliittiä edustavia korkean statuksen henkilöitä, voi kokonaiskuvan saaminen ilmiöstä rajoittua (Myers & Newman 2007, 5). Haastateltavien valinnassa tärkeimmän kriteerin muodostaa kuitenkin se, kuka on asemassaan oikea henkilö vastaamaan niihin kysymyksiin tai tarjoamaan se tieto, mitä tutkimuksessa etsitään (Rowley 2012, 264). Tässä tutkielmassa haastateltavat valittiin harkintaan perustuvaa näytettä (Silverman 2010) noudattaen tarkoituksenmukaisesti yrityksen johtotasolta, sillä siellä olevat henkilöt ovat usein niitä, jotka organisoivat, johtavat ja pyrkivät muuttamaan kyvykkyyksiä organisaatiossa. Samaten asiakaslähtöisyyden edistämisen voidaan nähdä olevan yrityksen johdon vastuulla. Totuudenmukaisen ja luotettavan kuvan saaminen ilmiöstä näin ollen perustele johtotason valintaa haastatteluille.

Vahvistettavuus mittaa tutkijan objektiivisuutta tutkittavaan aiheeseen (Lincoln & Guba 1985, 299). Täten vahvistettavuus viittaa tutkimusten löydösten ja tulkintojen yhdistämiseen aineistoon tavalla, joka on lukijan helppo ymmärtää. Tällä pyritään tuomaan ilmi, etteivät tutkijan tekivät tulkinnat ole vain hänen mielikuvituksensa tuotetta (Eriksson & Kovalainen 2008). Täydelliseen objektiivisuuteen tutkimuksessa ei juuri koskaan päästä, sillä tutkijan esiymmärrys aiheesta muovaa aina aineistosta tehtyjä havaintoja. Myös tulkinnat ovat erehtyväisiä: on epätodennäköistä, että sosiaalisen tilanteen tulkinta johtaisi sen täyteen ymmärrykseen (Easton 2009, 123). Vahvistettavuuteen liittyviä ongelmia voidaan kuitenkin pyrkiä minimoimaan tietyin keinoin. Tutkielman vahvistettavuutta ilmennettiin ensinnäkin nauhoittamalla haastattelut ja litteroimalla ne jälkikäteen. Toiseksi, kaikki tutkimusprosessiin liittyvät valinnat aineistonkeruumenetelmästä mikrotason tekijöiden tunnistamiseen on mahdollisimman yksityiskohtaisesti kuvattu ja perusteltu. Kolmanneksi, haastatteluja ohjasi jo olemassa olevaan teoriaan pohjautuva Teecen (2007) kolmikategorinen kyvykkyyksien jaottelu. Haastattelujen pohjautuminen teoreettisiin rakenteisiin omien oletusten ja uskomusten sijaan parantaa tutkimuksen vahvistettavuutta.

Siirrettävyys arvioi tutkimustulosten laajempaa käyttökelpoisuutta ja sovellettavuutta, toisin sanoen yleistettävyyttä (Lincoln & Guba 1985, 296). Tällä tarkoitetaan tutkijan vastuuta näyttää tutkimustulosten, ainakin osien niistä, yhtenevyys aiempiin tutkimuksiin (Eriksson & Kovalainen 2008). Siirrettävyyden ideana ei varsinaisesti ole tutkimustulosten toisintaminen, vaan pikemminkin sen ilmaiseminen, voisiko yhtäläisyyksiä olla myös muissa tutkimuskonteksteissa (Eriksson & Kovalainen 2008). Tässä tutkielmassa tulisi muistaa, että tarkoituksena ei ole tutkia haastateltavien edustamia yrityksiä, vaikka ne muovaavatkin haastateltavien näkemyksiä. Jos tavoitteena olisi ollut yritysten tutkiminen, olisi tutkimus toteutettu tapaustutkimuksen keinoin. Sen sijaan tässä tutkielmassa tutkimuskohteena ovat asiakaslähtöiset dynaamiset kyvykkyydet, joita pyritään kuvaamaan, analysoimaan ja ymmärtämään.

Vaikka teemahaastattelu on tiettyyn pisteeseen saakka systemaattinen, voi empiirisen aineiston sisällä olla hankala tehdä vertauksia toisiinsa, sillä haastateltavat vastaavat omien, toisistaan poikkeavien tulkintojensa perusteella samoihin kysymyksiin (Eriksson & Kovalainen 2008). Kyseinen haaste huomattiin myös tässä tutkielmassa: haastateltavat liikkuvat omissa maailmoissaan, ja kysymysten ollessa ylimalkaisia nämä maailmat olivat paikoin toisistaan hyvin poikkeavia. Tätä selittää myös se, että haastateltavien edustamat yritykset olivat erilaisia ja toimivat eri toimialoilta. Täten (tilastollinen) yleistäminen sen perinteisessä mielessä olisi tässä tutkielmassa hankalaa. Haastateltavien erilaisuuden voidaan kuitenkin nähdä olevan myös tutkimuksen rikkaus, sillä asiakaslähtöisten dynaamisten kyvykkyyksien monimuotoinen luonne tulee esille. Myös se, että eri haastateltaville kyvykkyydet tarkoittavat eri asioita, on luonnollista, kun puhutaan eri yrityksistä ja toimialoista.

Siirrettävyyttä vahvistaa tässä tutkielmassa tulosten osittainen yhtenevyys aiempiin tutkimuksiin. Markkinoiden aistimisen, mahdollisuuksiin tarttumisen ja muutoksen aikaansaamisen kyvykkyydet ovat jo entuudestaan paljon tutkittuja teemoja dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksessa. Asiakaslähtöisyyden arviointia ei kuitenkaan aiemmin olla suoraan yhdistetty Teece'n (2007) dynaamisten kyvykkyyksien viitekehykseen. Tämä muodostuikin tutkielman tärkeäksi löydökseksi. Lisäksi useat

tunnistetuista mikrotason tekijöistä ovat sellaisia, jotka aiemmissa tutkimuksissa on jo tuotu esille, joskaan ei välttämättä juuri tässä yhteydessä. Esimerkiksi asiakasymmärryksen kehittäminen (Said ym. 2015; Price ym. 2015), adaptiiviset kyvykkyydet (Day 2011) ja asiakaslähtöisen kulttuurin omaksuminen (Deshpandé ym. 1993) edustavat suosittuja tutkimuskohteita jo entuudestaan.

5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimusmahdollisuuksia aukenee tämän tutkielman osalta lukuisia. Dynaamisten kyvykkyyksien hajautunut tutkimuskenttä vaatii käsitteellisten tuotosten sijaan enemmän empiiristä tutkimusta aiheesta, jotta ymmärrys dynaamisten kyvykkyyksien luonteesta syvenee ja teorian hyödyllisyys vahvistuu (Ambrosini & Bowman 2009). Puolestaan tutkimus asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta on markkinaorientaation kulta-ajoista taantunut, tai sen muodot ovat muuttuneet.

Tutkielman merkittävä löydös – asiakaslähtöisyyden mittaaminen – tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Kyvykkyydet arvioida yrityksen asiakaslähtöisyyden tasoa huomattiin tutkielmassa erittäin tärkeinä, mutta tavat mittaroida sitä hyvin eriyväisinä. Monet haastateltavista eivät osanneet sanoa, miten asiakaslähtöisyyttä pitäisi mitata. Moorman ja Day (2016, 18) korostavat, että myös tutkimuksissa painotetaan yksittäisten mittareiden käyttöä, vaikka tärkeää olisi ymmärtää, miten mittarit toimivat yhdessä.

Niin ikään mikrotason tekijöiden tunnistaminen tarjoaa etenkin markkinoinnin tutkimuksessa uusia mahdollisuuksia. Tässä tutkielmassa esille tuodut tekijät ovat vain pintaraapaisu, sillä markkinoinnin asema niin yksilön, ryhmän kuin yrityksenkin tasolla voi tuottaa moniulotteista tietoa sosiaalisista toiminnoista organisaatiossa (Moorman & Day 2016, 15). Oikeastaan jokaista tässä tutkielmassa tunnistettua mikrotason tekijää olisi aiheellista tutkia syvemmin, sillä tämän tutkielman laajuus ei anna periksi tuoda ilmi niiden nyansseja ja hienovaraisempia elementtejä. Esimerkiksi yksilötason kyvykkyydet organisaatiossa, joille on jo rakennettu tutkimuksellista pohjaa (esim.

Helfat & Peteraf 2015), tarjoavat markkinointitutkimukselle jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Dynaamiset kyvykkyudet on mahdollista nähdä rakentuvaksi myös muulla tavoin kuin Teeceen (2007) viitekehyksen mukaisesti markkinoiden aistimisen, mahdollisuuksiin tarttumisen ja muutoksen aikaansaamisen prosesseina. Tuomalla dynaamiset kyvykkyudet uuteen kontekstiin vaihtelee kyvykkyyksien painotukset ja saatetaan tuoda esiin sellaisia kyvykkyyskäsitteitä, joihin ei edeltävissä tutkimuksissa ole kiinnitetty huomiota. Tässä tutkielmassa asiakaslähtöisyyteen yhdistäminen aiheutti alkuperäisen viitekehyksen uudelleenarvioinnin. Myös havaitut mikrotason tekijät oletettavasti vaihtelevat kontekstia muuttamalla. Esimerkiksi aloittavan yrityksen mikrotason tekijät luultavasti poikkeaisivat tässä tutkielmassa tunnistetuista tekijöistä.

Case- eli tapaustutkimus olisi ollut vaihtoehtoinen menetelmä tutkielman toteuttamiselle. Kyseistä menetelmää onkin laajalti sovellettu tutkimuksissa dynaamisista kyvykkyyksistä (esim. Kuuluvainen 2011; Kindström ym. 2014). Tämän tutkielman kohdalla ei kuitenkaan haluttu rajata tutkimuksen kohdetta yhteen tai muutamaankin tapaukseen, vaan saada yleisluontoisempi kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimus tuo kuitenkin dynaamisten kyvykkyyksien teorian kaipaamaa syvyyttä ilmiön ymmärtämiseen, joten myös tämän menetelmän osuvuus ilmiön tutkimiselle on huomioitava jatkotutkimuksissa (Ambrosini & Bowman 2009).

Dynaamisessa liiketoimintaympäristössä toimiakseen johdon odotetaan samanaikaisesti suunnittelevan yrityksen tulevaisuutta ja olevan kykeneväinen muuttamaan organisaation senhetkisiä resursseja ja kyvykkyyskäsitteitä (Kuuluvainen 2011, 226). Myös tässä tutkielmassa on tuotu esiin johdon tärkeyttä sekä asiakaslähtöisyyden strategisen merkityksen painottamisessa että asiakaslähtöisyyttä ilmentävien kyvykkyyksien luomisessa. Johdon dynaamisten kyvykkyyksien (ks. esim. Kor & Mesko 2013; Helfat & Peteraf 2015) tarkempi tarkastelu jatkotutkimuksissa on tarpeen, sillä niiden voidaan nähdä heijastavan koko organisaation dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä.

LÄHTEET

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(1), 9–24.
- Anderson, J., Kumar, N., & Narus, J. A. (2007). *Value merchants: Demonstrating and documenting superior value in business markets*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ankers, P., & Brennan, R. (2002). Managerial relevance in academic research: An exploratory study. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1), 15–21.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
- Barney, J., & Felin, T. (2013). What are microfoundations? *The Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138–155.
- Barrales-Molina, V., Benitez-Amado, J., & Perez-Arostegui, M. N. (2010). Managerial perceptions of the competitive environment and dynamic capabilities generation. *Industrial Management & Data Systems*, 110(9), 1355–1384.
- Bharadwaj, N., & Dong, Y. (2014). Toward further understanding the market-sensing capability – value creation relationship. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 799–813.
- Bernardo, R., Bernardo, R., Galina, S. V. R., Galina, S. V. R., Pádua, S. I. D. D., & Pádua, S. I. D. D. (2017). The BPM lifecycle: How to incorporate a view external to the organization through dynamic capability. *Business Process Management Journal*, 23(1), 155–175.

- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216–233.
- Borch, O. J., & Madsen, E. L. (2007). Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 1(1), 109–125.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155–166.
- Brinberg, D., & McGrath, J. E. (1985). *Validity and the research process*. London: Sage Publications.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2008). Ethics in qualitative psychological research. *The Sage Handbook of Qualitative Research in Psychology*, 24(2), 263–279.
- Brock, K. J., & Zhou, Y. J. (2012). Customer intimacy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 370–383.
- Cassell, C., & Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(1), 143–152.
- Craver, C. F., & Bechtel, W. (2007). Top-down causation without top-down causes. *Biology and Philosophy*, 22(4), 547–563.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Day, G. (1999). Aligning organizational structure to the market. *Business Strategy Review*, 10(3), 33–46.
- Day, G. S. (2002). Managing the market learning process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 240–252.
- Day, G., & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in: Profiting from customer value*. New York: McGraw Hill Professional.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- Day, G., & Moorman, C. (2013). Regaining customer relevance: The outside-in turnaround. *Strategy & Leadership*, 41(4), 17–23.

- Day, G. S., & Schoemaker, P. (2004). Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals, *Long Range Planning*, 37(2), 117–121.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2006). Leading the vigilant organization. *Strategy & Leadership*, 34(5), 4–10.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review*, 58(4), 59–77.
- Den Hertog, P., Van der Aa, W., & De Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: Towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490–514.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: HarperCollins.
- Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Dubois, A., & Gadde, L. (2014). “Systematic combining”—A decade later. *Journal of Business Research*, 67(6), 1277–1284.
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (1999). Success in high-technology markets: Is marketing capability critical? *Marketing Science*, 18(4), 547–568.
- Easton, G. (2002). Marketing: A critical realist approach. *Journal of Business Research*, 55(2), 103–109.
- Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 118–128.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative research in business studies*. London: Sage Publications.
- Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897–904.

- Ernst, H., Hoyer, W. D., & Rbsaamen, C. (2010). Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: Implications for success. *Journal of Marketing*, 74(5), 80–92.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Foley, A., & Fahy, J. (2009). Seeing market orientation through a capabilities lens. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 13–20.
- Greenley, G. E., Hooley, G. J., & Rudd, J. M. (2005). Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: Implications for marketing capabilities and assets. *Journal of Business Research*, 58(11), 1483–1494.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351–1374.
- Felin, T., & Hesterly, W. S. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, 32(1), 195–218.
- Felin, T., & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78–96.
- Fleetwood, S., & Ackroyd, S. (2004). *Critical realist applications in organisation and management studies*. Hove, UK: Psychology Press.
- Foley, A., & Fahy, J. (2009). Seeing market orientation through a capabilities lens. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 13–20.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. *Handbook of Qualitative Research*, 2(6), 645–672.
- Foss, N.J. & Pedersen, T. 2016; 2014; Microfoundations In Strategy Research, *Strategic Management Journal*, 37(13), 22–34.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4–5), 537–556.
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*. Dorchester: Pearson Education.
- Granot, E., Brashear, T. G., & Cesar Motta, P. (2012). A structural guide to in-depth interviewing in business and industrial marketing research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 547–553.

- Greenley, G. E., Hooley, G. J., & Rudd, J. M. (2005). Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: Implications for marketing capabilities and assets. *Journal of Business Research*, 58(11), 1483–1494.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67–80.
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1993). The voice of the customer. *Marketing Science*, 12(1), 1–27.
- Gummesson, E. (2002). Practical value of adequate marketing management theory. *European Journal of Marketing*, 36(3), 325–349.
- Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 309–327.
- Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718–739.
- Haeckel, S. H. (2004). Peripheral vision: Sensing and acting on weak signals: Making meaning out of apparent noise: The need for a new managerial framework. *Long Range Planning*, 37(2), 181–189.
- Helfat, C. E., & Eisenhardt, K. M. (2004). Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1217–1232.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. 2007. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Homburg, C., Workman Jr, J. P., & Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38–60.

- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18–27.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
- Huberty, M. (2015). Awaiting the second big data revolution: from digital noise to value creation. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 15(1), 35–47.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906.
- Jantunen, A., Ellonen, H. K., & Johansson, A. (2012). Beyond appearances—do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?. *European Management Journal*, 30(2), 141–155.
- Järvensivu, T., & Törnroos, J. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100–108.
- Jaworski, B. J. (2011). On managerial relevance. *Journal of Marketing*, 75(4), 211–224.
- Jaworski, B., & Kohli, A. K. (2006). Co-creating the voice of the customer. *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, 109–117.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192.
- Johnson, P., & Duberley, J. (2000). *Understanding management research: An introduction to epistemology*. London: Sage Publications.
- Kay, N. M. (2010). Dynamic capabilities as context: The role of decision, system and structure. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1205–1223.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.

- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233–244.
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kowalkowski, C., Kindström, D., Brashear, T. A., Brege, S., & Biggeman, S. (2012). Service infusion as agile incrementalism in action. *Journal of Business Research*, 65(6), 765–772.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30.
- Kuuluvainen, A. (2011). *Dynamic capabilities in the international growth of small and medium-sized firms*. Turun kauppakorkeakoulu. Turku: Uniprint.
- Kuusela, H., & Neilimo, K. (2010). *Kauppastrategiaosaaminen*. Helsinki: Edita.
- Ladik, D. M., & Stewart, D. W. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 157–165.
- Lambrecht, A. & Tucker, C. (2016). The 4 Mistakes Most Managers Make with Analytics. *Harvard Business Review*, 98(7/8), 2–5.
- Landrogez, M. S., Castro, B. C., & Cepeda-Carrión, G. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, 49(7), 1141–1159.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Lee, Y., Nam, J., Park, D., & Ah Lee, K. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251–264.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 24–7.

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: Sage Publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). The only generalization is: There is no generalization. *Case Study Method*, 27–44.
- Lindblom, A., Olkkonen, R., Kajalo, S. & Mitronen, L. Market-sensing Capability and Business Performance of Retail Entrepreneurs. *Contemporary Management Research*, 4(3), 219–236
- Liu, H., Ke, W., Kee Wei, K., & Hua, Z. (2013). Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance: Evidence from China. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(3), 322–346.
- Lycett, M. (2013). 'Datafication': Making sense of (big) data in a complex world. *European Journal of Information Systems*, 22(4), 381–386.
- MacInnis, D. J. (2011). A framework for conceptual contributions in marketing. *Journal of Marketing*, 75(4), 136–154.
- Madsen, E. L. (2010). *A Dynamic Capability Framework: Generic Types of Dynamic Capabilities and their Relationship to Entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- Makadok, R. (2002). A rational-expectations revision of Makadok's resource/capability synthesis. *Strategic Management Journal*, 23(11), 1051–1057.
- March, J. G. (1999). *The pursuit of organizational intelligence: Decisions and learning in organizations*. Hoboken, NJ: Blackwell Publishers.
- Meehan, S., Dawson, C., & Avagyan, K. (2016). The hidden threat of customer-led growth. *Research World*, 2016(57), 11–13.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. London: Sage Publications.
- Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35.
- Morgan, J. M., & Liker, J. K. (2006). *The Toyota product development system*. New York: Productivity Press.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920.

- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17(1), 2–26.
- Nagle, T., Redman, T., Sammon, D. (2017). Only 3% of Companies' Data Meets Basic Quality Standards. *Harvard Business Review*, 95(5), 2–5.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 20–35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347.
- Nerkar, A. (2003). Old is gold? the value of temporal exploration in the creation of new knowledge. *Management Science*, 49(2), 211–229.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- Parsons, Andrew J. (1991), Building Innovativeness in Large U.S. Corporations, *Journal of Services Marketing*, 5(4), 5.
- Price, R. A., Wrigley, C., & Straker, K. (2015). Not just what they want, but why they want it: Traditional market research to deep customer insights. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18(2), 230–248.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*, 26(1), 57–66.
- Reed, M. (2005). Reflections on the 'realist turn' in organization and management studies. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1621–1644.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280.
- Ritakallio, T. (2016). *Shaping Elements While Maintaining Fit*. Helsinki: Aalto University publication series.
- Rodenbach, M., & Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, 50(4), 611–634.
- Rossmann, A., & Wilke, T. (2017). Building brand love: A dynamic capabilities approach. *Digital Enterprise Computing*, (DEC 2017).

- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35(3/4), 260–271.
- Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking marketing. *Harvard Business Review*, 88(1/2), 94–101.
- Said, E., Macdonald, E. K., Wilson, H. N., & Marcos, J. (2015). How organisations generate and use customer insight. *Journal of Marketing Management*, 31(9/10), 1158–1179.
- Sayer, A. (2000). *Realism and social science*. London: Sage Publications.
- Schreier, M., Fuchs, C., & Dahl, D. W. (2012). The innovation effect of user design: Exploring consumers' innovation perceptions of firms selling products designed by users. *Journal of Marketing*, 76(5), 18–32.
- Shank, G (2002), *Qualitative research: a personal skill approach*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3) 63–74.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of grounded theory methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401.

- Teece, D. J. (2017). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. Artikkelin painossa.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Teece, D., & Pisano, G. 1994. The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.
- Teece, D. J., Pisano, G. P., & Shuen, A. (1990). *Firm capabilities, resources, and the concept of strategy: four paradigms of strategic management*. Berkeley, California: University of California Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thomke, S., & Von Hippel, E. (2002). Customers as innovators: A new way to create value. *Harvard Business Review*, 80(4), 74–85.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84–93.
- Trevor, J., & Varcoe, B. (2017). How aligned is your organization? *Harvard Business Review*, 95(1), 2–6.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tynan, C., McKechnie, S., & Hartley, S. (2014). Interpreting value in the customer service experience using customer-dominant logic. *Journal of Marketing Management*, 30(9/10), 1058–1081.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zahra, S. A. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30(2), 221–231.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Voola, R., & O'Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 245–266.

- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J. F., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356–365.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Wang, Y., Po Lo, H., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 169–182.
- Weerawardena, J., & O'Cass, A. (2004). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 419–428.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Windahl, C. (2017). Market sense-making in design practice: exploring curiosity, creativity and courage. *Journal of Marketing Management*, 1–12.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Woodruff, R. B., & Gardial, S. (1996). *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Hoboken: Wiley.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.
- Woodside, A. G., Pattinson, H. M., & Miller, K. E. (2005). Advancing hermeneutic research for interpreting interfirm new product development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(7), 364–379.
- Yrjölä, M. (2015). *Departures to executive decision making in omni-channel retailing*. Acta Universitatis Tamperensis, 1868. Tampere: Tampere University Press.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.

Zollo, M., & Winter, S. G. (1999). *From organizational routines to dynamic capabilities*. Fontainebleau: Insead.

WWW-lähteet

IBM. Redefining Boundaries: The Global C-suite Study (2015). <https://www-935.ibm.com/services/c-suite/study/study/>. 29.3.2017.

Meehan, S. (2017). Professori: Kun asiakas pitäisi asettaa etusijalle, yritysjohtajat eivät toimi sanojensa mukaan. <https://www.talouselama.fi/uutiset/professori-kun-asiakas-pitaisi-asettaa-etusijalle-yritysjohtajat-eivat-toimi-sanojensa-mukaan/b50d3a96-cd32-3886-afe5-e132cdbce614>. 5.12.2017.

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelurunko

TEEMA-ALUEET

Asiakaslähtöisyys / asiakaskeskeisyys

- Mitä ymmärrätte asiakaslähtöisyydellä?
- Miten asiakaslähtöisyyttä pyritään edistämään yrityksessänne?
- Miten muutokset (asiakkaiden tarpeissa, teknologioissa tms.) ovat vaikuttaneet asiakaslähtöiseen liiketoimintaan?

Asiakaslähtöisyyden dynaamiset kyvykkyydet

- Entä nimenomaan asiakaslähtöisyyttä edistäviä kyvykkyyksiä, millaisia tarvitaan?
- Miten kilpailuetua luovat kyvykkyydet muuttuneet? Onko näillä uusilla kyvykkyyksillä (jotka liittyvät digitalisaatioon) vaikutusta yrityksen kilpailuetuun?
- Mitkä asiakaslähtöisyyttä edistävät kyvykkyydet eivät vielä ole tarvittavalla tasolla?

Sensing – seizing – reconfiguring

SENSING Millaisia kyvykkyyksiä tarvitaan markkinoiden aistimiseen eli markkinamahdollisuuksien tai -uhkien huomaamiseen?

SEIZING Millaisia kyvykkyyksiä vaaditaan mahdollisuuksiin tarttumiseen, esimerkiksi investointien tekemiseen?

RECONFIGURING Entä millaisilla kyvykkyyksillä pysytään muutostahdissa mukana?

ASSESSING Millaisia asiakaslähtöisyyteen liittyviä tavoitteita ja mittareita tulisi käyttää?

LIITE 2: Alkuperäinen versio mikrotason tekijöiden luokittelusta

ASIAKASLÄHTÖISEN LIIKETOIMINNAN DYNAAMISET KYVYKKYYDET	
KYVYKKYYDET	MIKROTASON TEKIJÄT
<p>SENSING</p> <p>markkinamahdollisuuksien ja -uhkien aistiminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • liiketoimintakentän laaja hahmottaminen • asiakkaan kokonaisvaltainen tuntemus: <ul style="list-style-type: none"> • nykyisten ja tulevien tarpeiden tunnistaminen (weak signals) • tavoitteiden tunnistaminen • prosessien tunteminen • verkoston tunteminen • yksilötason kyvykkyydet • datan ja analytiikan kyvykkyydet
<p>SEIZING</p> <p>mahdollisuuksiin tarttuminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • asiakastiedon ja -ymmärryksen konvertointi tuotteiksi ja palveluiksi <ul style="list-style-type: none"> • big data -tiedon jalostaminen • asiakastiedon tarjoaminen takaisin asiakkaalle • eksperimentaalinen tuote- ja palvelukehitys, tarjooman nopea mukautuvuus • fyysisten työkalujen valjastaminen asiakaslähtöisesti • dialogin kyvykkyys <ul style="list-style-type: none"> • perinteinen face-to-face dialogi • digitaalinen dialogi • proaktiivisuus, asiakkaan haastaminen • päätöksentekovastuun jakaminen organisaatiossa • ulkoisten kyvykkyysien yhdistäminen sisäisiin kyvykkyysiin
<p>RECONFIGURING</p> <p>muutoksen aikaansaaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • strategisen joustavuuden malli • asiakaslähtöisen rakenteen ja kulttuurin omaksuminen • epävarmuuden ja epäonnistuminen sietäminen • oppimisen kyvykkyys
<p>ASSESSING</p> <p>asiakaslähtöisyyden arviointi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • tulosperusteiset mittarit • asiakastytytyväsyyden mittarit <ul style="list-style-type: none"> • myönteinen suhtautuminen • epäilevä suhtautuminen • muut arviointimenetelmät